



Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Formação Profissional
Coordenação-Geral de Especialização

MARIA LÚCIA RICCI BARDI

**AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
NA AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES**

Brasília – DF

2013

MARIA LÚCIA RICCI BARDI

**AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
NA AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES**

Monografia apresentada como exigência do
Curso de Especialização em Gestão Pública
da ENAP.

Professora Orientadora: Dra. Christiana
Soares de Freitas

Brasília – DF

2013

Bardi, Maria Lúcia Ricci.

Avaliação das Práticas de Gestão do Conhecimento na Agência Nacional de Telecomunicações/ Maria Lúcia Ricci Bardi. – Brasília, 2013.

79 f. (Monografia)

Monografia – Escola Nacional de Administração Pública/ ENAP. Curso de Especialização em Gestão Pública – 8.^a Edição, 2013.

Orientadora: Prof. Dra. Christiana Soares de Freitas, Departamento de Administração.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Informação 3. Compartilhamento. 4. Anatel. 5. Práticas. 6. Sociedade em Rede.

MARIA LÚCIA RICCI BARDI

**AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
NA AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de
Gestão Pública – 8.^a Edição da aluna

MARIA LUCIA RICCI BARDI

Dra. Christiana Soares de Freitas
Professor-Orientador

Dr. Mário Lúcio de Ávila,
Professor-Examinador

Brasília, 13 de outubro de 2013

Aos meus filhos Ana Luisa e João.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos colegas da ENAP, com quem aprendi muito ao longo desse período do Curso de Gestão Pública – 8.^a Edição, aos professores que nos ofereceram sua experiência e nos ajudaram a compreender um pouco mais da Gestão Pública, aos colegas da Anatel, que contribuíram com esse trabalho e especialmente à minha orientadora Prof. Dra. Christiana Soares de Freitas que, com sua energia e conhecimento, me ensinou, me estimulou e conseguiu me reanimar para concluir esse trabalho.

“O CONHECIMENTO SE PRODUZ EM
MENTES QUE TRABALHAM.”
Thomas H. Davenport

RESUMO

A Gestão do Conhecimento é de suma importância para as organizações em que o conhecimento desempenha papel essencial. Nesses casos, o conhecimento afeta o trabalho e determina mudanças irreversíveis, tanto na vida das organizações como das pessoas que lá trabalham. Este estudo analisa o processo de planejamento, implementação e desenvolvimento de práticas de gestão do conhecimento na Anatel, Agência Nacional de Telecomunicações. É orientado por uma abordagem teórica que foca, particularmente, na sociedade em rede (Castells, 1999) e nas dimensões da Gestão do Conhecimento (Angeloni, 2008). Um grupo de servidores da Anatel foi entrevistado e responderam a um questionário com o objetivo de se avaliar sua familiaridade com práticas de Gestão do Conhecimento. A inclusão da Gestão do Conhecimento como tópico da nova versão do Regimento Interno da Agência foi examinada, para verificar se representa passo estratégico para sua adoção pela Agência. O estudo avalia a motivação para a adoção da Gestão do Conhecimento, investiga a ocorrência de práticas de Gestão do Conhecimento na Anatel, bem como o estágio de sua implementação e o alcance de sua adoção entre os usuários da Agência e pela sociedade em geral. Finalmente, o estudo analisa se as iniciativas já tomadas para implementar a Gestão do Conhecimento são consistentes com as diretrizes estabelecidas no novo Regimento Interno e se tais ações são coordenadas de forma a promover a eficácia da Gestão do Conhecimento na Anatel.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento – Informação – Compartilhamento – Anatel – Práticas – Sociedade em Rede.

ABSTRACT

Knowledge Management is of paramount importance to organizations where knowledge plays a pivotal role. In such cases, knowledge affects work and leads to irreversible changes in the lives of organizations and the people working there. This study analyzes the process of planning, implementation and development of Knowledge Management practices in Anatel, Agência Nacional de Telecomunicações, Brazil's National Telecommunications Agency. It is oriented by a theoretical approach that focuses, particularly, on network society (Castells, 1999) and on knowledge management dimensions (Angeloni, 2008). A group of Anatel workers was interviewed and they answered a questionnaire to assess their familiarity with Knowledge Management practices. The inclusion of Knowledge Management as a topic of the new version of Anatel's Internal Statute was examined to verify if it represents a strategic move towards the adoption of Knowledge Management. The study assesses the Agency's motivation for adopting Knowledge Management; it also investigates the occurrence of practices of Knowledge Management at the Agency, as well as the status of their implementation and the scope of their use among Anatel users and by society in general. Finally, the study examines how the actions taken to implement Knowledge Management are consistent with the guidelines established in the new Statute and if such actions are coordinated enough to promote the effectiveness of Knowledge Management in Anatel.

Keywords: Knowledge Management - Information - Sharing - Anatel - Practices - Network Society.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFPE – Gerência de Administração e Desenvolvimento de Pessoas
Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações
ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar
BI – Business Intelligence
CBC – Comissão Brasileira de Comunicação
CEDRA – Centro de Estudos e Desenvolvimento da Regulação em Telecomunicações
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LGT – Lei Geral de Telecomunicações
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
RH – Recursos Humanos
SACP – Sistema de Acompanhamento de Consulta Pública
SAF – Superintendência de Administração e Finanças da Anatel
SGI – Superintendência de Gestão Interna da Informação da Anatel
SICAP – Sistema de Controle de Rastreamento de Documentos e Processos
SOR – Superintendência de Outorgas e Recursos à Prestação da Anatel
SPR – Superintendência de Planejamento e Regulamentação da Anatel
SUE – Superintendente Executiva
TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Contextualização	14
1.2	Formulação do problema	17
1.3	Objetivo Geral	18
1.4	Objetivos Específicos	18
1.5	Justificativa	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	A Informação e o Conhecimento na Sociedade Contemporânea	19
2.2	Abordagens Teóricas em Gestão do Conhecimento	21
2.2.1	Conhecimento Tácito, ou Implícito e Conhecimento Explícito	21
2.2.2	Gerenciamento de Informações e Gestão de Pessoas	22
2.2.3	Organizações do Conhecimento	22
2.2.4	A pesquisa do Ipea	24
2.3	A aplicação da Pesquisa	26
2.3.1	Práticas relacionadas à Gestão de RH	27
2.3.2	Práticas relacionadas à estruturação dos Processos Organizacionais	28
2.3.3	Práticas relacionadas à Tecnologia da Informação	30
2.4	Outras Práticas de Gestão do Conhecimento	32
2.4.1	Outras Práticas relacionadas à Gestão de RH	32
2.4.2	Outras Práticas relacionadas à estruturação dos Processos Organizacionais	33
2.4.3	Outras Práticas relacionadas à Tecnologia da Informação	33
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	34
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	34
3.1.1	Quanto aos seus fins (objetivos)	34
3.1.2	Quanto aos meios (delineamento)	35
3.1.3	Abordagem metodológica	35
3.1.4	Classificação das fontes de dados	36
3.2	Caracterização da Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel	37
3.2.1	Estrutura Organizacional	38
3.2.2	Reestruturação	38
3.2.3	A Gestão do Conhecimento na Anatel	41
3.3	Coleta dos Dados	43
3.3.1	Participantes do Estudo	43
3.3.2	Procedimento de Coleta de Dados	44
3.3.3	Questionários	44
3.3.3.1	Conteúdo das questões	44
3.3.3.2	Forma dos questionários	45
4	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	46
4.1	Perfil dos Gestores	47
4.1.1	Análise do Perfil dos Gestores que responderam aos questionários	47
4.1.2	Familiaridade com a Gestão do Conhecimento	48
4.1.3	Análise das respostas apresentadas ao questionário	51
4.1.4	A Gestão do Conhecimento como Estratégia da Anatel	51
4.1.5	A Motivação para a Gestão do Conhecimento	52
4.1.6	Os Objetivos para a Gestão do Conhecimento	53
4.1.7	Os Recursos alocados para a Gestão do Conhecimento	54

4.1.8	As Iniciativas de Gestão do Conhecimento (caso existam)	55
4.1.9	Evidências da Implementação da Gestão do Conhecimento	59
4.1.10	Monitoração e Avaliação de Resultados	59
4.2	Estágio e Alcance das Práticas de Gestão do Conhecimento.....	61
4.2.1	Análise do Estágio das Práticas de Gestão do Conhecimento na Anatel	62
4.2.1.1	Estágio das práticas relacionadas a RH.....	62
4.2.1.2	Estágio das práticas relacionadas a Processos Organizacionais	63
4.2.1.3	Estágio das práticas relacionadas à Tecnologia da Informação.....	65
4.2.2	Análise do Alcance das Práticas de Gestão do Conhecimento na Anatel	66
4.2.2.1	Alcance das práticas relacionadas a RH.....	66
4.2.2.2	Alcance das práticas relacionadas a Processos Organizacionais	66
4.2.2.3	Alcance das práticas relacionadas à Tecnologia da informação.....	67
4.2.2.4	Outras Práticas	68
4.2.3	Conclusões sobre o Estágio e o Alcance de Práticas na Anatel.....	69
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
6	ANEXOS	74
	REFERÊNCIAS:	75

1 INTRODUÇÃO

A troca de informações e a transmissão de conhecimento são elementos fundamentais no desenvolvimento das sociedades. Nas culturas primitivas, os conhecimentos e experiências eram transmitidos pelos integrantes mais experientes das tribos, que detinham a sabedoria do grupo. Pajés transmitiam conhecimentos e experiências relevantes para sua comunidade. Pinturas rupestres da pré-história carregam informações relevantes daquela época, que continuam sendo desvendadas e interpretadas (Januário, 2008, p. 16).

Na sociedade contemporânea, a informação e o conhecimento têm grande valor e, apesar disso, acabam restando internalizados somente na mente das pessoas. Nas organizações de trabalho, os conhecimentos adquiridos em treinamentos, seminários, em práticas diárias ou trazidos por consultorias são desperdiçados por carecer de tratamento adequado.

Esses bens intangíveis podem ser tratados de forma a agregar valor às organizações. No entanto, esse tratamento, sem desprezar questões valorizadas tradicionalmente, requer uma mudança no modelo de gestão das organizações. Administrar este conhecimento de forma estratégica é o que se denomina Gestão do Conhecimento.

Assim, ao se propor uma pesquisa acerca das práticas da Gestão do Conhecimento de organização pública, especificamente na Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel, espera-se contribuir com uma reflexão, que estimule iniciativas, no sentido de fazer com que o conhecimento da instituição seja mais bem aproveitado, tanto pelos seus membros, como pela sociedade em geral.

A gestão do conhecimento consiste em um conjunto de práticas que criam, organizam e alavancam conhecimentos coletivos no sentido de melhorar o desempenho organizacional. Isso envolve: saber o que uma organização sabe; capturar esse conhecimento para construir uma “memória” organizacional; facilitar o acesso a informações e conhecimentos; cultivar o intercâmbio de ideias entre agentes que possuem conhecimentos e vincular conhecimentos a práticas corporativas (CANADA SCHOOL OF PUBLIC SERVICE, 2006, p. 19).

Um dos grandes desafios das instituições é a consolidação de estruturas de organização da informação que sejam comuns, transversais na organização e com as quais os usuários se identifiquem. Exige uma organização onde todos se comuniquem com uma linguagem clara e sejam capazes de reconhecer a fala dos outros. Exige a construção de uma cultura que, a partir

dos dados disponíveis, as informações possam ser organizadas de maneira resultar em conhecimento da organização e que esse conhecimento esteja arranjado de tal forma, que possa ser utilizado pela própria organização e ser transmitido adequadamente para a sociedade.

O conhecimento é o resultado de varias informações, organizadas de forma lógica e suficiente para criar um evento, tornar possível um evento ainda não conhecido ou gerar o poder de entender um evento, suas causas, situações anteriores que influenciaram na sua criação, e assim por diante.

Alvarenga Neto afirma que grande parte do que se convencionou chamar ou atribui-se o nome de gestão do conhecimento é, na verdade, gestão da informação e a gestão da informação é apenas um dos componentes da gestão do conhecimento. Um texto pode ser uma informação, uma fonte de muitas informações ou um conjunto de informações, pois se os dados agrupados fizerem sentido passam a ser o “valor” de um determinado item, evento a que se refere. Um relatório, um boletim escolar, uma folha de pagamento são exemplos de informação, desde que faça sentido a quem o vê (Neto, 2005, p. 21).

Para o autor, no entanto, a verdadeira gestão do conhecimento vai além, pois se preocupa com diversos outros temas pertinentes às questões da informação e do conhecimento nas organizações, tais como a criação e o uso do conhecimento; a gestão da inovação e da criatividade; o compartilhamento de informações; a aprendizagem organizacional e a preocupação com os registros e documentos que levam à criação e manutenção de repositórios de conhecimento e memória organizacional; a mensuração e Gesconsolidação do capital intelectual.

Albino e Reinhard destacam a importância da manutenção, da documentação e do compartilhamento deste conhecimento organizacional gerado por todos que têm algum envolvimento com a organização, sejam funcionários, instrutores, gestores, fornecedores, clientes e até mesmo organizações concorrentes (Albino, João Pedro; Reinhard, Nicolau, 2006, p. 1).

Tema tão complexo requer ambiente favorável para se desenvolver. É de se supor ainda que as instituições se organizem e produzam esse ambiente para enfrentar os desafios rumo à consolidação de estruturas de organização que permitam que o conhecimento produzido seja retido pela instituição, disseminado entre os seus integrantes e a sociedade, e que se torne de fato um valor dessa instituição.

Franco e Terra afirmam que são essas estruturas de organização que permitem e fomentam o compartilhamento e a colaboração entre usuários, além de suportar a padronização do processo de arquivamento e recuperação de conteúdos pertencentes ao ativo intelectual da empresa (Franco & Terra, 2009, p. 63).

Levando-se em consideração a importância do tema, a presente monografia trata dessas questões ao analisar a atual situação da gestão do conhecimento em uma organização pública brasileira.

1.1 Contextualização

As organizações públicas brasileiras começam a desenvolver iniciativas para aprimorar a sua gestão do conhecimento. Várias mudanças podem ser observadas em relação a esse tema. A pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) em 2005, “Governo que aprende – Gestão do Conhecimento no setor público”, documentou e analisou as mudanças que estão ocorrendo na Gestão Pública no que se refere à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento em 28 órgãos da Administração Direta e em seis empresas estatais do Executivo Federal brasileiro (Batista, Fábio Ferreira; Quandt, Carlos Olavo; Pacheco, Fernando Flávio; Terra, José Cláudio Cyrineu, 2005, p. 7).

Uma pesquisa realizada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em 2003, junto a 20 países e 132 instituições governamentais mostrou que, salvo raras exceções, as organizações públicas estão muito atrasadas na implementação da Gestão do Conhecimento em comparação com as empresas privadas (OCDE, 2003). A mesma situação foi verificada na administração pública brasileira, como demonstra o trabalho publicado pelo Ipea em 2005, intitulado Gestão do Conhecimento na Administração Pública (Batista, Fábio Ferreira; Quandt, Carlos Olavo; Pacheco, Fernando Flávio; Terra, José Cláudio Cyrineu, 2005, p. 48).

Enquanto o setor privado implementa a Gestão do Conhecimento visando ao lucro e ao crescimento, a administração pública busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social (Batista, 2012, p. 17).

O autor ressalta a relevância dessa premissa, uma vez que o modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública deve assegurar iniciativas que tenham impacto na qualidade dos serviços prestados à população, na eficiência do uso dos recursos públicos, na efetividade dos programas sociais e na promoção do desenvolvimento. Além disso, a Gestão

do Conhecimento está relacionada e deve promover os princípios contemplados no Artigo 37 da Constituição Federal, a saber:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.....(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

O autor conclui que não basta uma organização pública melhorar – por meio da Gestão do Conhecimento – a qualidade de um serviço público prestado à população, sem observar, por exemplo, o princípio constitucional da impessoalidade, isto é, tratar de maneira igual todos os cidadãos-usuários.

No trabalho publicado em 2012, Batista adota a definição de administração pública como sendo:

(...) o conjunto de entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, esta formada por autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais. É subdividida em poderes (executivo, legislativo e judiciário) e em esferas (federal, estadual e municipal) (INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO, 2007, p. 54).

Os resultados da pesquisa publicados pelo Ipea mostram a importância de uma política de Gestão do Conhecimento e conclui que os esforços encontram-se em níveis bastante distintos na Administração Pública Federal e que os resultados ainda tímidos são, em grande medida, uma consequência de iniciativas isoladas e esforços pulverizados.

A pesquisa do Ipea se deteve em órgãos da Administração Direta e em empresas estatais do Executivo Federal, não trazendo informação acerca do tema em agências reguladoras brasileiras. As agências reguladoras, de criação recente no Brasil, surgiram na última metade da década de 1990, como consequência das transformações do Estado brasileiro que passou a dar ênfase à sua função reguladora, ao invés da função de um Estado prestador de serviços.

O Plano Diretor da Reforma do Estado, que definiu os objetivos e estabeleceu as diretrizes para a reforma da administração pública brasileira, criou condições para sua reconstrução em bases modernas e racionais. Bresser Pereira propôs, no Plano Diretor, uma reforma

administrativa que previa novos formatos organizacionais para as estruturas da administração, com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público (MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO, 1995).

Bresser Pereira (2009) afirma que, embora a gestão pública e o Estado sejam instituições antigas, com as mudanças aceleradas ocorridas na área tecnológica, as relações econômicas e sociais tomam-se cada vez mais complexas, impulsionando as instituições a realizar mudanças e assumir novos papéis. Sendo assim, as três instâncias políticas que agem nas sociedades capitalistas modernas – a sociedade civil, o Estado (organização e instituições) e o governo deverão assumir novos modos de se relacionar umas com as outras e, assim, produzir uma nova governança democrática.

Runte, ao estudar os desafios da implantação de um modelo de Gestão do Conhecimento na Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), afirma que os novos formatos organizacionais estimulam a transversalidade da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas e se preocupam com os processos de aprendizagem coletiva, cooperação e dinâmica do conhecimento. Esses novos formatos organizacionais, que privilegiam a interação e a atuação conjunta dos mais variados agentes, como redes, arranjos e sistemas produtivos e de inovação, vêm se consolidando como os mais adequados para promover o aprendizado intensivo e a geração de conhecimento e inovações (Runte, 2011, p. 37).

A autora concluiu que no momento em que o Brasil celebra a primeira década das atividades regulatórias, exercidas pelas agências reguladoras em diversos setores, muitos questionamentos ainda emergem da sociedade que é cada vez mais exigente, quer resultados e mostra que a gestão eficiente resulta no equilíbrio de interesses e qualidade nos serviços públicos oferecidos (Runte, 2011, p. 75).

Nesse contexto, avaliar o nível da Gestão do Conhecimento nas agências reguladoras, órgãos criados por leis específicas, dotadas de autonomia administrativa, financeira e patrimonial um pouco mais amplas do que as demais autarquias, pode trazer aspectos importantes a serem agregados às pesquisas já realizadas.

A Anatel, instituição criada pela Lei n.º 9.472, a Lei Geral de Telecomunicações¹, é entidade integrante da Administração Pública Federal indireta, submetida a regime autárquico especial.

¹ Lei n.º 9.472, de 16 de julho de 1997 - Lei Geral de Telecomunicações, dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional nº 8, de 1995.

Vinculada ao Ministério das Comunicações, possui a função de órgão regulador das telecomunicações, com sede no Distrito Federal, podendo estabelecer unidades regionais.

Eventos marcantes aconteceram, desde a criação da Agência até o presente momento e, nesses 15 anos, muitos documentos foram produzidos, muitas pessoas desenvolveram estudos, práticas, procedimentos, tanto no âmbito nacional como internacional. Muitas consultorias prestaram serviços e ofereceram estudos relacionados aos mais variados assuntos no âmbito das Telecomunicações.

A Lei de Acesso à Informação² (Lei n.º 12.527), que passou a vigorar em 16 de maio de 2012, trouxe à tona a questão da obrigatoriedade das organizações em viabilizar o acesso à informação pela sociedade e evidencia a dificuldade das instituições em cumprir os preceitos legais. Essa Lei representa uma mudança de paradigma em matéria de transparência pública, pois estabelece que o acesso seja a regra e o sigilo, a exceção. Qualquer cidadão pode solicitar acesso às informações públicas, ou seja, àquelas não classificadas como sigilosas, conforme procedimento que observará as regras, prazos, instrumentos de controle e recursos previstos (Controladoria-Geral da União – CGU, 2011).

A transformação paradigmática se dá a partir da defesa do princípio básico de que o conhecimento produzido por instituições públicas é conhecimento público e pago pela sociedade e a garantia do acesso a esse conhecimento deve ser pressuposto de uma sociedade democrática, equânime e igualitária.

Nesse contexto, será feita uma análise da implementação de práticas de Gestão do Conhecimento na Anatel para que se possa avaliar o estágio em que se encontram tais práticas na Agência, quando comparadas às demais instituições brasileiras já pesquisadas.

1.2 Formulação do problema

Ao realizar análises sobre práticas de Gestão do Conhecimento são observados vários níveis relativos a sua implementação nas organizações públicas. A inexistência de informações e dados a respeito da situação da Anatel, nesse contexto, motivou a presente pesquisa, com o intuito de compreender como a gestão do conhecimento acontece nessa agência reguladora.

² Lei n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011 - Lei de Acesso a Informação, regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal.

Dito isto, a pergunta norteadora da pesquisa apresenta-se da seguinte forma: de acordo com modelo proposto por Batista, Quandt, Pacheco & Terra (2005), qual o estágio em que se encontram as práticas de gestão do conhecimento na Anatel?

1.3 Objetivo Geral

O Objetivo Geral desse estudo consiste em analisar o processo de planejamento, implementação e desenvolvimento de práticas de Gestão do Conhecimento na Anatel.

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar as práticas de Gestão do Conhecimento na Anatel;
- Observar o estágio e o alcance em que se encontram as práticas de Gestão do Conhecimento adotadas pela Anatel;
- Verificar a existência de estratégias tácitas ou explícitas para a implementação de práticas de Gestão de Conhecimento na Anatel;
- Analisar a reestruturação em curso na Agência e verificar a possibilidade desta reestruturação constituir-se em estratégia de implementação de novas práticas de Gestão do Conhecimento na Agência.

1.5 Justificativa

As organizações públicas brasileiras começam a desenvolver iniciativas para aprimorar a sua Gestão do Conhecimento. Os resultados da pesquisa publicada pelo Ipea em 2005 mostraram a importância de uma política de Gestão do Conhecimento para sua efetiva institucionalização, a exemplo do que já ocorreu e vem ocorrendo em empresas estatais e em órgãos da Administração Direta.

Nesse sentido, justificou-se a realização de pesquisa semelhante na Anatel, na medida em que os seus resultados podem fornecer subsídios para um diagnóstico que aponte para a necessidade de se organizar e sistematizar os conhecimentos e para o estabelecimento de uma política de Gestão do Conhecimento nessa Agência.

Por fim, com um trabalho de pesquisa em torno da Gestão do Conhecimento em uma organização pública, especificamente na Anatel, espera-se contribuir com uma reflexão que desperte a atenção para o conhecimento disperso, armazenado em armários, em computadores pessoais e que se perde dentro da organização e quando um servidor experiente deixa a Agência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será exposta a fundamentação teórica que guiou o estudo e a proposta de pesquisa na Anatel.

Em primeiro lugar será contextualizada a sociedade contemporânea. A seguir, será apresentada a necessidade de se rever o modelo das organizações, de modo a tratar o conhecimento na sociedade atual. Serão destacados conceitos de teóricos que abordam esse tema, bem como reflexões de pesquisadores que já investigaram práticas que favorecem o tratamento do conhecimento nas organizações. Serão apresentados a fundamentação e os conceitos utilizados na pesquisa realizada pelo Ipea em 2004, “Governo que aprende – Gestão do Conhecimento no setor público”, que documentou e analisou mudanças que vêm ocorrendo na Gestão Pública no que se refere à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento e, finalmente, serão apontadas as questões a serem investigadas na Anatel com relação às práticas de Gestão do Conhecimento naquela organização.

2.1 A Informação e o Conhecimento na Sociedade Contemporânea

As diversas denominações da sociedade atual – tais como Sociedade do Conhecimento, Sociedade da Informação, Sociedade Pós-industrial, Sociedade Pós-capitalista, Sociedade em Rede – apontam para uma nova visão do trabalho realizado nas organizações, onde o conhecimento desempenha papel proeminente frente aos demais recursos, o que tem provocado grande transformação na vida das pessoas e das organizações.

Drucker sugere que um dos desafios mais importantes das organizações na era do conhecimento é desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação. (Drucker, 1993). Segundo o autor, a organização tem que aprender a criar novos conhecimentos, pela melhoria contínua de todas as atividades, pelo desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos e pela manutenção de uma inovação contínua

como um processo organizado, visando responder ao desafio de aumentar continuamente a produtividade dos trabalhadores do conhecimento³, trabalhadores que lidam com informações, e, que a partir delas, desenvolvem, criam e transmitem conhecimento, tanto no ambiente interno como no ambiente externo à organização.

Já Castells traz o conceito de Sociedade em Rede⁴ para definir as relações e características do mundo contemporâneo. Afirma que no segundo milênio da era cristã, vários acontecimentos de importância histórica têm transformado o cenário social da vida humana. A revolução tecnológica e informacional, com início no final do século XX, remodelou as bases materiais da sociedade em ritmo acelerado. Economias de todo o mundo passaram a manter interdependência global, apresentando uma nova forma de relação entre a economia, o Estado e a sociedade em um sistema de geometria variável (Castells, 1999, p. 21).

No prólogo da obra Sociedade em Rede, denominado “A rede e o Ser”, Castells trata da informatização como um fenômeno irreversível de uma sociedade onde a fragmentação social se propaga.

Castells toca ainda no poder fértil da informação, capaz de concretizar uma nova estrutura social. Distingue sociedade da informação, aquela que recebe os impactos informacionais, da sociedade informacional, aquela cuja estrutura básica é apresentada em redes, divisão típica da nova sociedade, que vem sendo difundida sobre o planeta exigindo a universalidade (Castells, 1999, p. 46).

O autor defende que no novo modo de desenvolvimento do capitalismo, denominado informacional, a fonte de produtividade acha-se na tecnologia de geração de conhecimentos⁵, de processamento da informação⁶ e de comunicação de símbolos. Considera conhecimento e informação como elementos cruciais em todos os modos de desenvolvimento, visto que o processo produtivo sempre se baseia em algum grau de conhecimento e no processamento da informação. Contudo, o que é específico no modo informacional de desenvolvimento é a ação dos conhecimentos sobre os próprios conhecimentos como principal fonte de produtividade (Castells, 1999, p. 35).

³Trabalhadores do Conhecimento - termo criado por Drucker.

⁴ Castells define rede como um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta. Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação.

⁵ Castells acata a definição de Daniel Bell (1973) para Conhecimento: Um conjunto de declarações organizadas sobre fatos ou ideias, apresentando um julgamento ponderado ou resultado experimental que é transmitido a outros por intermédio de algum meio de comunicação, de alguma forma sistemática.

⁶ Para Informação, Castells fica com a definição proposta por Porat (1977), Informação: São dados que foram organizados e comunicados.

No Brasil, o movimento em direção à Sociedade em Rede tem registros importantes e o país e suas organizações se movem e se reorganizam para responder às exigências da sociedade em transformação.

Ao apresentar o Livro Verde da Sociedade da Informação no Brasil, o então Ministro de Estado da Ciência e Tecnologia, Embaixador Sardenberg⁷, enfatiza que o conhecimento tornou-se um dos principais fatores de superação de desigualdades, de agregação de valor, de criação de emprego qualificado e de propagação do bem-estar (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 2000, p. V).

Destaca ainda que essa situação tem reflexos no sistema econômico e político e que o advento da Sociedade da Informação é o fundamento de novas formas de organização e de produção em escala mundial, redefinindo a inserção dos países na sociedade internacional e no sistema econômico mundial. Aponta, como consequência, o surgimento de novas demandas dirigidas ao Poder Público, no que diz respeito ao seu próprio funcionamento.

2.2 Abordagens Teóricas em Gestão do Conhecimento

2.2.1 Conhecimento Tácito, ou Implícito e Conhecimento Explícito

Nonaka e Takeuchi se preocuparam com tipos de conhecimento e identificaram dois tipos básicos de conhecimento: Conhecimento tácito, ou implícito e Conhecimento explícito (Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka, 1997, p. 65).

O conhecimento tácito ou implícito é o conhecimento pessoal, incorporado às ações e experiências de cada indivíduo e específico ao contexto. Envolve valores intangíveis, ideias, suposições, crenças e expectativas, além da forma peculiar de execução das atividades, é um tipo de conhecimento difícil de ser formulado, comunicado e transmitido.

O conhecimento explícito é aquele conhecimento formal, registrado em livros, periódicos e documentos, sistematizado e facilmente transmitido. Tratam-se das especificações constantes

⁷ Ronaldo Mota Sardenberg formado pela Faculdade Nacional de Direito - Universidade do Brasil (RJ). Atuou como Embaixador do Brasil em Moscou e em Madri. Foi representante Permanente do Brasil junto às Nações Unidas (ONU), em Nova York. Chefiou a delegação brasileira ao Conselho de Segurança da ONU. Foi chefe da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, ministro de Estado Extraordinário de Projetos Especiais e ministro de Estado da Ciência e Tecnologia. Também foram de sua responsabilidade a estruturação da cooperação internacional do Ministério de Ciência e Tecnologia e as políticas nuclear e espacial e a presidência da Comissão Interministerial de Mudança Global do Clima. Exerceu a presidência da Anatel de 2 de julho de 2007 a 4 de novembro de 2011.

Ver em: www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalInternet.do » Inicial » Conheça a Anatel » Sobre a Anatel » Ex-conselheiros » Ronaldo Mota Sardenberg.

nos manuais de produtos, das descrições de processos, das regras estabelecidas em Leis ou normas, etc.

Stewart afirma que “o conhecimento tácito não é encontrado em manuais, livros, bancos de dados ou arquivos. É manifestado de forma preferencialmente oral”. Afirma ainda que o conhecimento tácito é disseminado quando as pessoas se encontram e contam histórias, ou quando elas empreendem um esforço sistemático para torná-lo explícito (Stewart, 2000).

2.2.2 Gerenciamento de Informações e Gestão de Pessoas

Ao final da década de 1990, a Gestão do Conhecimento apresentava duas abordagens distintas. A primeira tinha como foco central o gerenciamento de informações e a outra se preocupava mais com a gestão de pessoas.

Segundo Sveiby, a abordagem da Tecnologia da Informação, com foco em profissionais, pesquisadores e usuários que atuam na área de Ciências da Computação e Informação, direciona sua atenção na construção de Sistemas de Gerenciamento da Informação. Já, a abordagem com foco no Gerenciamento de Pessoas é mais voltada ao desenvolvimento de processos que auxiliem as pessoas a trabalhar de forma otimizada com o conhecimento. O conhecimento é tratado como um processo, voltado para o gerenciamento e aprendizagem individuais, com a atuação de psicólogos e seus semelhantes e, em nível organizacional, com a atuação de filósofos, sociólogos e teóricos organizacionais. Requer, portanto, treinamentos, mudanças de postura e filosofias, investimentos de forma geral “em” e “nas” pessoas (Sveiby, 2000).

2.2.3 Organizações do Conhecimento

Segundo Angeloni, as organizações do conhecimento são aquelas voltadas para a criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento, através de um processo catalisador cíclico - a partir de três dimensões: Infraestrutura Organizacional, Pessoas e Tecnologia - visando o alcance dos objetivos individuais e organizacionais.

A infraestrutura organizacional é responsável pela construção do ambiente favorável ao objetivo da organização do conhecimento, com o propósito do desenvolvimento de uma visão holística, buscando interações de cada parte com o todo, com estímulo à participação de todos, tendo como princípios a confiança, a franqueza e a colaboração. Dessa forma, deve estar fundamentada em processos que possibilitem a flexibilidade, a comunicação e a

participação das pessoas e uma cultura favorável à criação, à utilização e à disseminação de conhecimento.

A segunda dimensão refere-se às pessoas, que nas Organizações de Conhecimento devem ser profissionais qualificados e preparados para o aprendizado contínuo como forma de fazer frente às mudanças do entorno organizacional. As pessoas devem estar abertas a trabalhar e modificar modelos mentais que interferem e moldam seus atos e suas decisões sendo, portanto, necessário um processo de contínua reflexão, criação e recriação desses modelos, passando por verdadeiros processos de “desaprendizagem” e aprendizagem contínua.

As pessoas devem estar predispostas ao compartilhamento do conhecimento e à valorização das características de subjetividade, como a criatividade e a intuição. A criatividade possibilita às pessoas a realização de novas criações e formas de colocá-las em prática, essencial para o atual contexto organizacional; já a intuição deve ser trabalhada em virtude da complexidade do ambiente organizacional e das limitações do modelo racional de tomada de decisão.

A terceira dimensão do modelo diz respeito à tecnologia, funcionando como um suporte para a criação, a disseminação, o armazenamento e a utilização do conhecimento. Dada à multiplicidade de tecnologias disponíveis no mercado, foram selecionadas para estudo, em momento inicial, algumas tecnologias consideradas essenciais à engenharia do conhecimento. (Angeloni, 2008, p. 10)

Entre as tecnologias estão as redes de computador caracterizadas pela internet, intranet e extranet, que interligam a empresa tanto com o ambiente externo como internamente, possibilitando o compartilhamento, a disseminação e a facilidade de acesso ao conhecimento.

A gestão do conhecimento é composta pela sobreposição dos três fatores: pessoas, processos e tecnologia da informação, destacam que a Tecnologia da Informação (TI), trouxe grandes benefícios para as organizações. Novas tecnologias de comunicação permitiram o aumento da velocidade para o tráfego de dados, a disseminação do trabalho cooperativo e remoto. A transferência de arquivos, objetos e multimídia ampliaram o ambiente informacional e inúmeras ferramentas facilitam e suportam os atuais projetos de gestão de conhecimento (Albino, João Pedro; Reinhard, Nicolau, 2006, p. 4).

Um dos grandes desafios das organizações atualmente é a consolidação de estruturas de organização da informação que sejam comuns, transversais na organização, e com as quais os usuários se identifiquem.

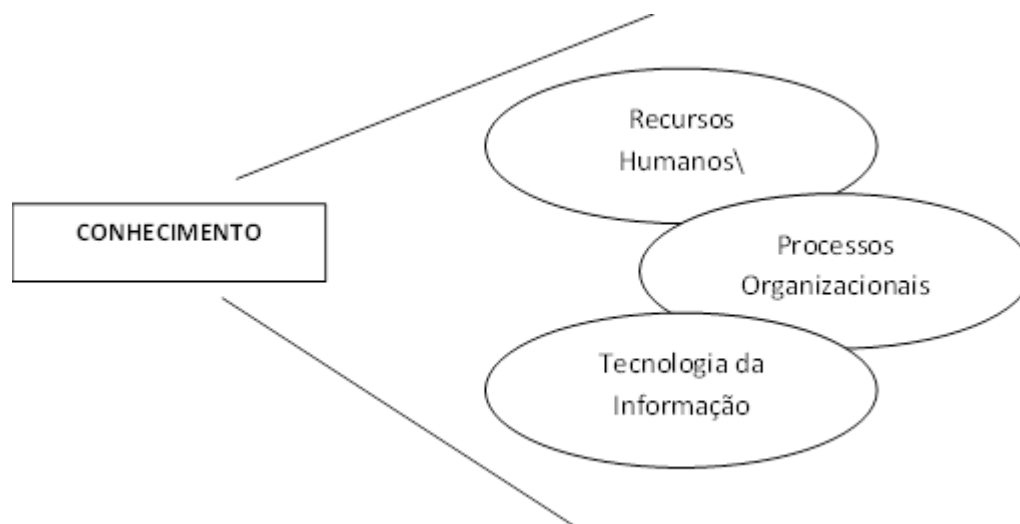


Figura I – Esquema representativo de uma estrutura organizacional com as três dimensões da Gestão do Conhecimento

2.2.4 A pesquisa do Ipea

O modelo desenvolvido por Batista na publicação do Ipea de 2004, intitulada “Governo que Aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal” insere-se na área de estudo de “Gestão Organizacional” ou “Políticas de Gestão Pública” (Batista, Fábio Ferreira, 2004).

Para Michael Barzelay⁸, a área “Políticas de Gestão Pública” estuda, entre outros temas, as atividades executadas pelas autoridades governamentais para orientar, limitar e promover o serviço público como um todo. Inserem-se nessas atividades a contratação de serviços públicos, o planejamento de atividades governamentais, a aquisição de bens e serviços, as mudanças nas estruturas governamentais, a comunicação com o público.

Segundo esse autor, tal área também contempla duas linhas de pesquisa; a primeira, “análise de políticas de gestão”, que descreve procedimentos e os compara com práticas anteriores; a segunda, “análise de processos”, que explica acontecimentos relacionados a mudanças de procedimentos.

Para Batista, a finalidade da Gestão do Conhecimento é melhorar o desempenho de empresas do setor produtivo, organizações não governamentais, segmentos organizados da sociedade, países e indivíduos. Defende que para as empresas privadas, por exemplo, isso significa

⁸ Michael Barzelay, professor da *London School of Economics* e autor da obra *The New Public Management – Improving Research and Policy Dialogue* (2001)

melhorar a qualidade de produtos e serviços, aumentar a satisfação dos clientes, inovar, elevar a produtividade e, conseqüentemente, ampliar a rentabilidade e o desempenho em relação à concorrência.

No entanto, em uma sociedade democrática, a Gestão do Conhecimento tem finalidade bem mais ampla na Administração Pública. Possibilita a melhoria do nível de informação da população, abre a possibilidade da gestão compartilhada de assuntos de interesse público, introduz mecanismos de participação da sociedade nas consultas ou audiências públicas.

Batista afirma, ainda, que além de aumentar a efetividade da ação pública no tratamento de temas relevantes para a sociedade, as organizações públicas devem gerir o conhecimento para: i) tratar desafios inesperados e desastres; ii) preparar cidadãos, organizações não-governamentais e outros atores para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas; iii) promover a inserção social, a redução das desigualdades, por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das instituições; e iv) criar uma sociedade competitiva na economia regional e global, por meio da educação dos cidadãos para que se tornem trabalhadores competentes.

Nessa pesquisa, discute o conceito da Gestão do Conhecimento e a sua importância para a Administração Pública. Também busca identificar o estágio de implementação da Gestão do Conhecimento em seis organizações do executivo federal – Banco do Brasil, Banco Central do Brasil, Caixa Econômica Federal, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Serviço de Processamento de Dados (Serpro), e Petróleo Brasileiro (Petrobras) –, com base no método da *American Productivity and Quality Center* (APQC): “*Road Map to Knowledge Management Results*”, disponível para usuários de instituições membro da APQC⁹.

O estudo destaca práticas de sucesso, situa o tema Gestão do Conhecimento nas organizações públicas no campo de estudos da Gestão Pública e defende a tese de que a finalidade dessa gestão em tais organizações deve ser vista de forma mais ampla do que em empresas do setor produtivo. Além disso, ressalta a importância da implementação de uma política de gestão do conhecimento – com diretrizes e estratégias claramente definidas – para “massificar” e agilizar o processo de institucionalização da Gestão de Conhecimento na Administração Pública.

⁹*American Productivity and Quality Center* (APQC): “*Road Map to Knowledge Management Results*”, disponível para usuários de instituições membro da APQC em: <http://www.apqc.org/knowledge-base/documents/apqcs-road-map-knowledge-management-results-stages-implementation>.

No ano seguinte, em 2005, o Ipea realizou um segundo trabalho na área, feito em decorrência dos resultados do primeiro, quando se observou a necessidade de se analisar a situação da Gestão do Conhecimento em órgãos da Administração Direta, uma vez que a primeira pesquisa tratou apenas de entidades da Administração Indireta. Para preencher tal lacuna, o Ipea propôs ao Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT – GCIE)¹⁰ a realização de uma segunda pesquisa. O Comitê aprovou a proposta e a inseriu no seu planejamento estratégico como uma das atividades relacionadas à diretriz “Sistematicamente identificar, acompanhar e compartilhar as melhores práticas de Gestão do Conhecimento entre os atores do Governo Eletrônico” (Comitê Executivo do Governo Eletrônico, 2004).

Os autores da pesquisa partiram da definição de Gestão do Conhecimento proposta pelo Comitê Executivo do Governo Eletrônico que compreende Gestão do Conhecimento:

(...) como um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.

2.3 A aplicação da Pesquisa

A partir de exemplos concretos observados em organizações de todo o mundo foi elaborada uma lista com 26 práticas, englobando aplicações, técnicas, processos e ferramentas para gestão do conhecimento.

Os autores optaram por utilizar uma tipologia para a discussão dos resultados da pesquisa, na qual as práticas foram classificadas em três categorias: (i) práticas relacionadas aos aspectos de gestão de recursos humanos; (ii) práticas ligadas à estruturação dos processos organizacionais; e (iii) práticas relacionadas à base tecnológica e funcional.

Os autores apontam que a lista de práticas foi apresentada no instrumento de pesquisa, sem um critério específico de ordenamento ou agrupamento e que elas poderiam, para efeito de

¹⁰ Cabe ao Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT – GCIE) – um dos comitês técnicos do Comitê Executivo do Governo Eletrônico – propor normas, recomendações e diretrizes para a política de governo eletrônico em Gestão do Conhecimento.

discussão dos resultados, ser agrupadas de diversas maneiras sem um critério específico de ordenamento ou agrupamento.

Optaram então pela utilização desse agrupamento, considerado mais simples, para discussão dos resultados da pesquisa, ponderando, no entanto, que se trata de um agrupamento arbitrário, e várias práticas de Gestão do Conhecimento podem não se encaixar na categorização assim estabelecida. Assim, as práticas foram classificadas em três categorias:

- Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento.
- Práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional.
- Práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração.

2.3.1 Práticas relacionadas à Gestão de RH

Nonaka e Takeuchi afirmam que o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social entre as pessoas, para aumento das competências. Assim, as práticas relacionadas à gestão de Recursos Humanos envolvem todo tipo de aprendizado, seja formal ou informal, decorrente de interação entre os servidores da organização, entre instrutores e os servidores e entre o público externo e os servidores (Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka, 1997).

Com relação à gestão de recursos humanos foram identificadas seis práticas que foram descritas para serem submetidas aos pesquisados:

1. Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão - espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideais e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
2. Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento- grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são

auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.

3. Educação corporativa – compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc.
4. Narrativas- técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.
5. *Mentoring* e *Coaching* – o *mentoring* é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O *coaching* é similar ao *mentoring*, mas o *coach* não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento alinhado às diretrizes estratégicas.
6. Universidade corporativa – é a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.

2.3.2 Práticas relacionadas à estruturação dos Processos Organizacionais

A dimensão “processos” está relacionada à existência ou não de documentos internos padronizados a fim de desenvolver e preservar o conhecimento da instituição, a existência de padrões de arquivamento, que facilitem a busca e pesquisa de documentos, bem como a prática de registro dos resultados de pesquisa em dissertações e teses, anais de eventos e na literatura científica nacional e internacional.

Com relação a práticas relacionadas a processos facilitadores da Gestão do Conhecimento foram identificadas nove práticas, descritas a seguir:

1. Melhores Práticas (*Best Practices*) – este tipo de iniciativa refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais.
2. *Benchmarking* interno e externo – prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação de processos, produtos e serviços da organização.
3. Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos – este grupo de práticas indica o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, as ideias, as experiências, as lições aprendidas as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos.
4. Sistemas de inteligência organizacional – também conhecidos como sistemas de inteligência empresarial ou inteligência competitiva, são voltados à transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é explicitado, documentado armazenado para facilitar o seu acesso.
5. Mapeamento ou auditoria do conhecimento – é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os usuários. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.
6. Sistema de gestão por competências – indica a existência de uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As iniciativas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento

dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias e das medidas para superar as deficiências.

7. Banco de competências organizacionais – trata-se de um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta também a pessoas ou a equipes detentoras de determinado conhecimento.
8. Banco de competências individuais – este tipo de iniciativa, também conhecido como Banco de Talentos ou Páginas Amarelas, é bastante disseminado em diversos tipos de organizações, de acordo com a literatura. Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista on-line do pessoal, contendo perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais processuais.
9. Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis – os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do usuário; e política de propriedade intelectual.

2.3.3 Práticas relacionadas à Tecnologia da Informação

A Tecnologia da Informação é grande aliada na implementação e suporte de ferramentas que colaboram com a Gestão do Conhecimento. Os portais corporativos, as bases de dados e sistemas de *workflow* viabilizam e dinamizam a Gestão do Conhecimento nas organizações.

Com relação a Práticas relacionadas a Tecnologias de Informação foram identificadas 11 práticas:

1. Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets – este conjunto de práticas refere-se a portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode se constituir um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as

informações e as aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados, permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários.

2. Sistemas de *Workflow*– são práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. Workflow é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários, etc.
3. Gestão de Conteúdo – é a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente, envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores desconhecimento, redes humanas etc.
4. Gestão Eletrônica de Documentos (GED) – trata-se de prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.
5. *Data Warehouse* - ferramenta de TI para apoio à Gestão do Conhecimento – tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.
6. *Data mining* - ferramenta de TI para apoio à Gestão do Conhecimento – os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo lhes "garimpar" assuntos ou temas específicos.
7. *Customer Relationship Management* (CRM) - ferramentas que automatizam as funções de contato com o cliente, compreendem sistemas informatizados e mudança de atitude corporativa, que objetiva ajudar as empresas a criar e manter um bom relacionamento com seus clientes, armazenando e inter-relacionando de forma inteligente, informações sobre suas atividades e interações com a empresa.
8. *Balanced Scorecard* (BSC) - metodologia de medição e gestão de desempenho que inclui: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade, passos esses implementados através de indicadores de desempenho.

9. *Decision Support System* (DSS) - sistema de informação que suportam tomadas de decisão organizacionais. Pode ser totalmente automatizado, humano, ou uma combinação de ambos.
10. *Enterprise Resource Planning* (ERP)-sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. A integração pode ser vista sob a perspectiva funcional (sistemas de: finanças, contabilidade, recursos humanos, fabricação, marketing, vendas, compras etc.) e sob a perspectiva sistêmica (sistema de processamento de transações, sistemas de informações gerenciais, sistemas de apoio a decisão etc.).
11. *Key Performance Indicators* (KPI) - indicador da evolução de uma determinada meta de negócio. A definição e acompanhamento dos KPI são tarefas relevantes para a empresa, na geração de informação concreta sobre a evolução das metas do negócio.

2.4 Outras Práticas de Gestão do Conhecimento

As práticas apresentadas pelo Ipea abrangem diversas ações relacionadas à Gestão do Conhecimento, não obstante, outras práticas podem ser identificadas em diversas organizações, preservando-se as mesmas dimensões já apontadas.

2.4.1 Outras Práticas relacionadas à Gestão de RH

O quadro apresentado a seguir mostra exemplos de práticas de Gestão de Recursos Humanos relacionadas à Gestão de Conhecimento que podem ser identificadas em uma Instituição Pública.

Dimensão	Práticas	Exemplos de Práticas identificadas
Recursos Humanos	Educação Corporativa	Treinamentos externos e internos
		Eventos, Seminários, Congressos
		Treinamentos ministrados pelos próprios servidores
		Apresentação sobre visitas técnicas, cursos realizados por servidores
		Educação corporativa
		Curso de mestrado e doutorado na área de telecomunicações
	Comunicação Institucional	Comunicações corporativas – Jornais online
		Conversas Informais
		Reuniões
	Comunidades de	Grupos de pesquisa/Projetos
		Trabalho voluntário de aposentados

	prática	Programas de estágios, bolsistas e colaboradores
		Ponto informativo

2.4.2 Outras Práticas relacionadas à estruturação dos Processos Organizacionais

O quadro a seguir mostra exemplos de práticas de Gestão de Processos relacionadas à Gestão de Conhecimento que podem ser identificadas em uma Instituição Pública.

Dimensão	Práticas	Exemplos de Práticas identificadas
Processos	Padronização	Instrução normativa Procedimento Rotina técnica Plano Manual de Gestão
	Benchmarking	Benchmarking interno e externo
		Apresentação sobre visitas técnicas, missão e cursos realizados por servidores
	Relatório de Missão: Documento que relata as atividades realizadas e experiências adquiridas pelo funcionário em missões em outras instituições	
	Comunicação Institucional	Comunicações corporativas – Jornais online
	Memória Organizacional	Memória Técnica, Registros Históricos, Fotografias
	Gestão do capital intelectual	Núcleo de Inovação Tecnológica
	Sistema de inteligência organizacional	Relacionamento com os Usuários Arbitramento de situações de Conflitos
	Produção técnico-científica	Relatório de Missão
		Nota Técnica
		Contribuições para Instituições Internacionais de Telecomunicações
		Artigos científicos
		Dissertações Teses

2.4.3 Outras Práticas relacionadas à Tecnologia da Informação

O quadro a seguir, mostra exemplos de práticas relacionadas à Tecnologia da Informação, que visam à Gestão de Conhecimento, que podem ser identificadas em uma Instituição Pública.

Dimensão	Práticas	Exemplos de Práticas identificadas
Tecnologia	Portais Corporativos	Internet; Intranet; Portal de Servidores;

	Ferramentas de tecnologia da informação (TI)	Sistema Integrado de Informações
		Gestão eletrônica de documentos (GED)
		Controle de Pautas e Relatórios de Reunião
	Comunicação e tecnologia colaborativa	Consulta pública; Vídeo Conferência; E-mail.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo são abordados os métodos utilizados na condução da presente pesquisa, que estão divididos nas seguintes seções: tipo e descrição geral da pesquisa; caracterização da organização e do objeto de estudo; a escolha dos participantes do estudo; instrumentos de pesquisa e procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Em relação ao tipo, pesquisas científicas podem ser classificadas quanto aos seus fins (objetivos) e quanto aos seus meios (delineamento) (Gil, 2008)

3.1.1 Quanto aos seus fins (objetivos)

Segundo Gil, cada pesquisa tem um objetivo específico, sendo possível, contudo, agrupar as mais diversas pesquisas em certo número de grupamentos amplos, estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses causais. As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Já as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (Gil, 2008, p. 28). As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

Uma maneira reconhecida e comprovada de obter informação consiste em colher os depoimentos de pessoas que detém essa informação. O recurso a esses depoimentos permite a exploração dos conhecimentos das pessoas e também de suas representações, crenças, valores, opiniões, sentimentos, esperanças, desejos, projetos, etc... (Laville, Christian; Dionne, Jean, 1999, p. 183).

No caso em questão, a pesquisa terá um caráter exploratório/descritivo, uma vez que seu principal objetivo é identificar a ocorrência de práticas de Gestão do Conhecimento na Anatel e avançar na compreensão do estágio e do alcance dessas práticas nas atividades da Agência. Acrescenta-se, ainda, que se trata de uma pesquisa transversal, tendo em vista que os dados foram coletados em um único ponto no tempo, sem a pretensão de estudar a evolução das características investigadas.

3.1.2 Quanto aos meios (delineamento)

Como sustenta Gil (2008), o delineamento constitui a etapa em que o pesquisador passa a considerar a aplicação dos métodos discretos, ou seja, daqueles que proporcionam os meios técnicos para a investigação. Segundo o autor, o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de "papel" e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo, estão a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post-facto*, o levantamento, o estudo de campo e o estudo de caso.

No caso da pesquisa proposta neste trabalho, a metodologia de pesquisa que se aplicou muito bem foi o estudo de caso. A ideia inicial foi a aplicação de entrevistas abertas, exploratórias, visando identificar as práticas de Gestão do Conhecimento pertinentes e associadas à realidade da Anatel. Em um segundo momento, com o resultado das entrevistas, seriam encaminhados formulários com questionários para que os mesmos especialistas pudessem registrar sua visão sobre o tema, proporcionando ao pesquisador uma compreensão da situação da utilização de práticas de Gestão do Conhecimento na organização.

Além disso, a possibilidade de contribuir para a vida organizacional é bastante relevante nesse caso, o que confirmou a utilização do estudo de caso.

3.1.3 Abordagem metodológica

Quanto à natureza e tratamento dos dados, o presente estudo apresenta uma abordagem qualitativa, aplicada a especialistas das áreas de gestão de pessoas, gestão de processos e gestão da tecnologia da informação, para que se consiga uma boa compreensão da situação da utilização de práticas de Gestão do Conhecimento na Anatel.

O emprego da entrevista qualitativa para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes é o ponto de entrada para o cientista social que introduz, então, esquemas interpretativos para compreender as narrativas dos atores em termos mais conceptuais e abstratos, muitas vezes em relação a outras observações. A entrevista qualitativa, pois, fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. O objetivo é uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos específicos (Gaskell, Georgel; Bauer, Martin W., 2002).

Godoi, et al. afirmam que a pesquisa qualitativa e mais especificamente, o estudo de caso qualitativo favorece o engajamento do pesquisador com o cotidiano da administração, proporcionando uma compreensão profunda e ao mesmo tempo ampla e integrada da realidade das organizações e que além disso, espera-se que o estudo de caso traga contribuições aos problemas da prática. Ao centrar a atenção numa estância em particular, mas estendendo o olhar para as múltiplas dimensões ali envolvidas, o estudo de caso pode se constituir em rica de fonte de informações para medidas de natureza prática e decisões políticas trazendo contribuições tanto para a pesquisa acadêmica quanto para a vida organizacional (Godoi, Christiane Kleinübing; Bandeira de Melo, Rodrigo; Silva, Anielson Barbosa, 2010).

A Gestão do Conhecimento da Anatel constitui um tema a ser explorado, uma vez que os entrevistados terão liberdade de expor sua visão sobre o tema, especialmente no momento em que a Agência passa por uma reestruturação e estão sendo delineadas as linhas mestras de ação dos novos gestores.

Assim, a abordagem qualitativa se constituiu a mais adequada para que o pesquisador pudesse conhecer as múltiplas dimensões da Gestão do Conhecimento na Anatel.

3.1.4 Classificação das fontes de dados

Os dados coletados nesta pesquisa foram dados primários, coletados por meio das entrevistas junto aos especialistas da Anatel.

No entanto, também se lançou mão de dados secundários, como por exemplo toda a documentação existente sobre o CEDRA e o Regimento Interno da Anatel, que foram utilizados para complementar as informações obtidas com os dados primários.

Nesse sentido, a utilização de uma metodologia mista permitiu a complementação e confrontação das informações obtidas.

3.2 Caracterização da Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel¹¹

A Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) é uma autarquia especial criada pela Lei Geral de Telecomunicações (LGT) - Lei 9.472, de 16 de julho de 1997. Sua missão é promover o desenvolvimento das telecomunicações do País de modo a dotá-lo de uma moderna e eficiente infraestrutura de telecomunicações, capaz de oferecer à sociedade serviços adequados, diversificados e a preços justos, em todo o território nacional.

A Agência herdou, do Ministério das Comunicações, os poderes de outorga, regulamentação e fiscalização, além de um grande acervo técnico e patrimonial. Compete à Anatel adotar as medidas necessárias para o atendimento do interesse público e para o desenvolvimento das telecomunicações brasileiras, atuando com independência, imparcialidade, legalidade, impessoalidade e publicidade.

Aprovada em votação na Câmara dos Deputados em junho de 1997 e, um mês depois, no Senado Federal, a LGT dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e o funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional 8/1995¹², que flexibilizou o modelo brasileiro de telecomunicações ao eliminar a exclusividade da concessão para exploração dos serviços públicos a empresas sob controle acionário estatal e, assim, introduzir o regime de competição na prestação desses serviços.

A Exposição de Motivos 231 /MC, de 10/12/96¹³ encaminhou o projeto da Lei que resultou na Lei Geral de Telecomunicações¹⁴, que dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e o funcionamento do órgão regulador e sobre outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional 8/1995.

Segunda agência reguladora a ser criada no País, a Anatel foi a primeira a ser instalada, em 5 de novembro de 1997 e foi concebida para viabilizar o atual modelo das telecomunicações

¹¹Informações disponíveis na página da Anatel na Internet em www.anatel.gov.br. Acessado em 11 de maio de 2013

¹²[Emenda Constitucional 8, de 15/08/1995](#) - Altera o inciso XI e a alínea "a" do inciso XII do art. 21 da Constituição Federal. Acessado em 11 de maio de 2013.

¹³[Exposição de Motivos 231 /MC, de 10/12/96](#) - Encaminhou o projeto da Lei Geral das Telecomunicações. Acessado em 11 de maio de 2013.

¹⁴[Lei 9.472, de 16 de julho de 1997](#) - Lei Geral de Telecomunicações - Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e o funcionamento do órgão regulador e sobre outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional 8/1995.

brasileiras e para exercer as atribuições de outorgar, de regulamentar e de fiscalizar esse setor de infraestrutura.

Trata-se de autarquia administrativamente independente, financeiramente autônoma, vinculada ao Ministério das Comunicações, e não se subordina hierarquicamente a nenhum órgão do Governo ou aos Poderes políticos. Seu processo decisório caracteriza-se como última instância administrativa e suas decisões só podem ser contestadas judicialmente. A composição colegiada da direção superior da instituição visa favorecer a transparência, a tomada de decisões por seus membros e evitar personalismos.

3.2.1 Estrutura Organizacional

A Anatel tem como órgão máximo o Conselho Diretor integrado por cinco membros brasileiros de reputação ilibada, formação universitária e elevado conceito no campo de sua especialidade. São escolhidos pelo Presidente da República e nomeados após aprovação pelo Senado Federal. Os conselheiros têm mandato fixo de cinco anos e estabilidade, votam com independência fundamentando seu voto. As decisões são tomadas sempre por maioria absoluta.

O presidente do Conselho Diretor acumula a função de presidente executivo e cabe a ele a representação da Agência, além do comando hierárquico sobre o pessoal e o serviço exercendo todas as competências administrativas correspondentes.

3.2.2 Reestruturação

Originalmente, a estrutura da Agência foi desenhada por serviços. Atendia às necessidades de privatizar os serviços de telefonia fixa e de expandir os serviços de telefonia móvel, comunicação de dados e de comunicação de massa. A Agência foi então criada com uma estrutura voltada a serviços, objeto de sua regulação.

Além de oito órgãos de assessoramento, as atividades da Anatel eram, até a publicação do recém-editado Regimento Interno, aprovado em 29 de abril de 2013, exercidas por seis superintendências, coordenadas pelo superintendente executivo. As seis superintendências compreendiam as Superintendências de Serviços Públicos (SPB), de Serviços Privados (SPV), de Serviços de Comunicação de Massa (SCM), de Radiofrequência e Fiscalização (SRF), de Universalização (SUN) e Superintendência de Administração (SAD).

Essa estrutura baseava-se no Regimento Interno aprovado pela Resolução nº 270, de 19 de julho de 2001 e alterado pela Resolução 489, de 05 de dezembro de 2007, conforme apresentado na Figura II, a seguir:

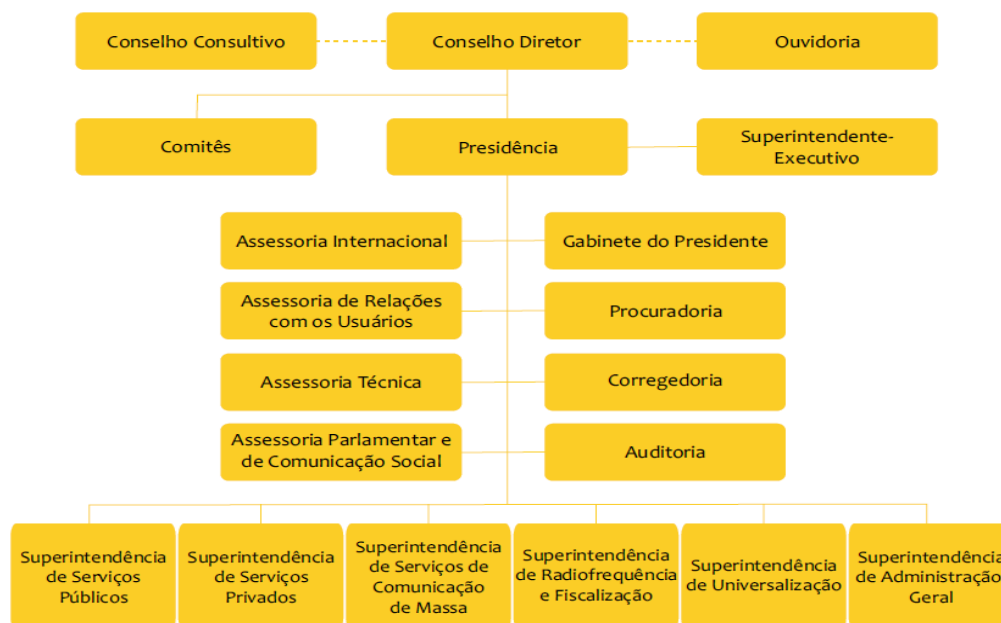


Figura II– Estrutura da Agência Nacional de Telecomunicações, conforme Regimento Interno aprovado pela Resolução nº 270, de 19 de julho de 2001 e alterado pela Resolução 489, de 05 de dezembro de 2007, vigente até 02 de maio de 2013.

Essa estrutura, desenhada com o foco em serviços, passou, a partir da convergência de redes e serviços, a não mais atender ao mercado que se desenvolve com novos arranjos mercadológicos, em um ambiente em que telefonia, comunicação de dados e televisão, anteriormente prestados de maneira singular por prestadores exclusivos por meio de redes específicas, passam a ser oferecidos em redes denominadas convergentes. Essas redes permitem a oferta, pelo mesmo prestador, de todos os serviços de telecomunicações, pela mesma rede.

Em maio de 2012, a Anatel iniciou o processo de consulta pública para receber contribuições da sociedade sobre a proposta de revisão do seu Regimento Interno. Entre os principais objetivos da revisão estavam a modernização da estrutura da Agência, adequando-a à convergência tecnológica, a divisão das competências por processos e não mais por serviços, a alocação das principais atividades da Agência em superintendências diferentes para descentralização do poder decisório e a criação de mecanismos para aperfeiçoar a interação entre as superintendências.

Esse trabalho culminou com a publicação do Regimento Interno, aprovado pela Resolução n.º 612, de 29 de abril de 2013, publicada no Diário Oficial da União de 2 de maio de 2013, conforme apresentado na Figura III, a seguir:

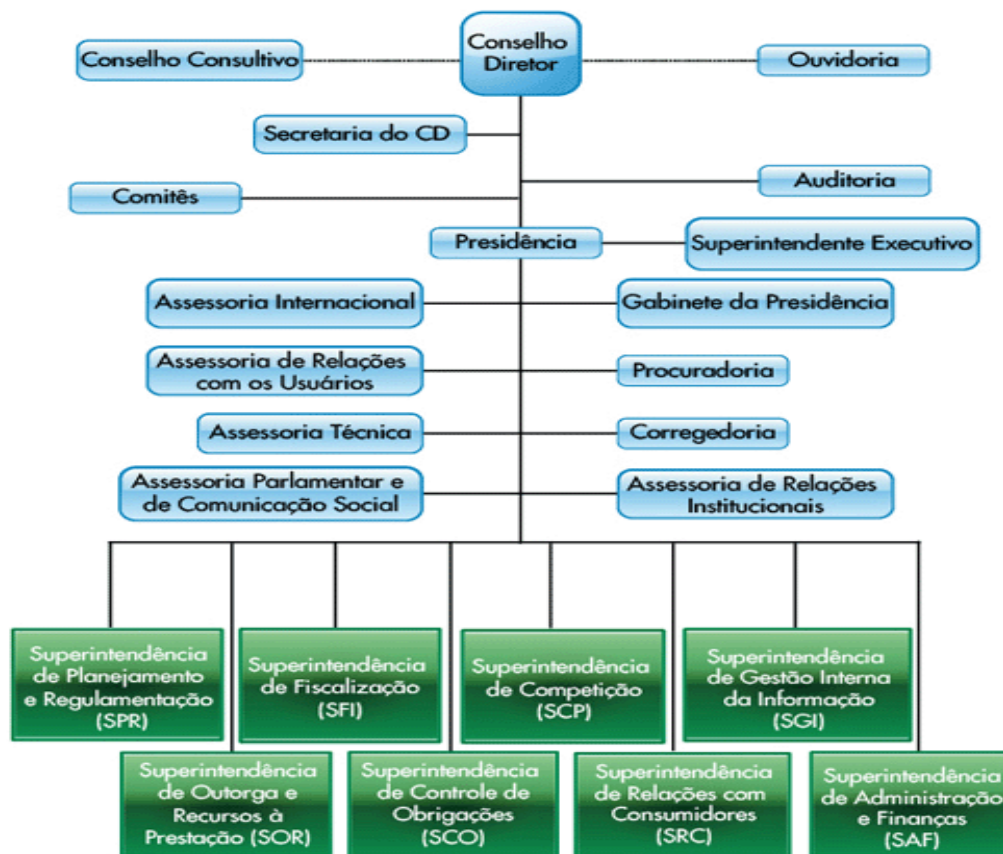


Figura III – Estrutura da Agência Nacional de Telecomunicações, conforme Regimento Interno aprovado pela Resolução n.º 612, de 29 de abril de 2013.

A propósito do tema desse trabalho devem ser destacadas as competências de 3 (três) dessas oito (8) superintendências que compõem a nova estrutura da Anatel: a Superintendência de Planejamento e Regulamentação (SPR), a Superintendência de Gestão Interna da Informação (SGI) e a Superintendência de Administração e Finanças (SAF).

O planejamento estratégico da Anatel está a cargo da Superintendência de Planejamento e Regulamentação (SPR), que tem como competências o monitoramento do mercado de telecomunicações, a avaliação de tendências e cenários futuros, visando oportunidades para o setor e a realização de estudos e análises do setor de telecomunicações.

A gestão organizacional foi delegada a duas superintendências, à Superintendência de Gestão Interna da Informação (SGI) e à Superintendência de Administração e Finanças (SAF).

A Superintendência de Gestão Interna da Informação (SGI) responde, dentre outras, pela gestão da infraestrutura de tecnologia da informação, redes, serviços e sistemas de informação, necessários ao desempenho das atividades institucionais da Agência e pela disseminação, atualização e manutenção do acervo documental e bibliográfico.

A Superintendência de Administração e Finanças (SAF) tem como competências, dentre outras, gerir o desenvolvimento de talentos, realizar a gestão dos recursos de infraestrutura e administração de pessoal.

3.2.3 A Gestão do Conhecimento na Anatel

Existem evidências sobre iniciativas de implantação da Gestão do Conhecimento na Anatel. Durante a gestão do Embaixador Ronaldo Mota Sardenberg, que exerceu a presidência da Agência de julho de 2007 a novembro de 2011, foi proposta a criação do Centro de Estudos e Desenvolvimento da Regulação em Telecomunicações (CEDRA). O propósito desse centro de estudos era estabelecer um locus de reflexão, avaliação crítica, capacitação e acompanhamento das técnicas de regulação em telecomunicações empregadas pela Agência, bem como promover estudos sobre técnicas de regulação em nível mundial e propor soluções e novas perspectivas sobre questões relevantes.

O centro dedicar-se-ia à realização de estudos prospectivos sobre a evolução do setor de telecomunicações, antecipação das tendências mundiais da tecnologia e respectiva regulação, bem como sobre seus impactos socioeconômicos. Promoveria a capacitação continuada dos servidores da Agência, relativamente aos projetos e estudos conduzidos pelo Centro com vistas ao seu desenvolvimento e motivação, para que atuassem de forma qualificada e eficaz, tanto no contexto interno da Anatel quanto no setor de telecomunicações e no quadro da presença internacional do Brasil.

O CEDRA atuaria, prioritariamente, seguindo três linhas principais centradas (i) no desenvolvimento de estudos e pesquisas em regulação, (ii) na capacitação e (iii) **na gestão do conhecimento**. (grifo nosso)

A atuação do CEDRA deveria atender às necessidades da Anatel como um todo – sede, escritórios regionais e unidades operacionais –, e estaria fortemente articulada ao contexto internacional. O CEDRA deveria ser criado formalmente e estaria subordinado à Presidência da Anatel.

A estrutura do Centro seria virtual, numa primeira fase, conforme a Figura IV, e poderia, posteriormente, assumir uma estrutura física. Todos os Núcleos que constituiriam o CEDRA se beneficiariam da rede de contatos a ser estabelecida nacional e internacionalmente.

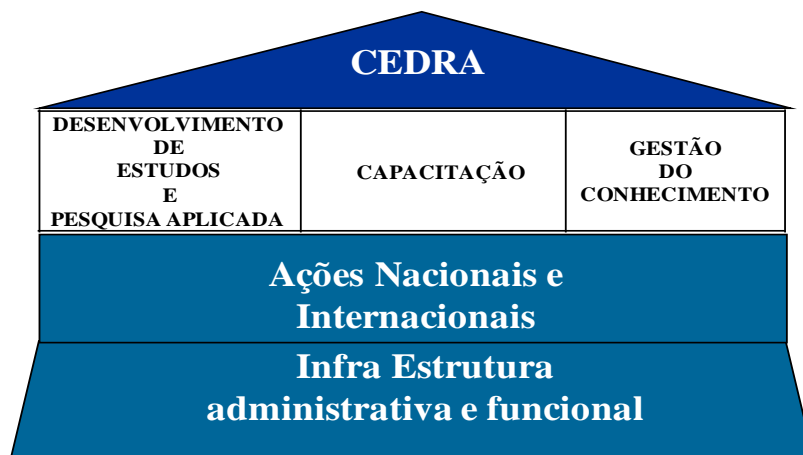


Figura IV – Esquema representativo da Estrutura prevista para o Centro de Estudos e Desenvolvimento da Regulação em Telecomunicações (CEDRA)

O Núcleo de Gestão do Conhecimento deveria organizar e operacionalizar atividades relativas à gestão do conhecimento de interesse do CEDRA, compreendendo sua produção, manutenção e transmissão.

Ainda se constata que esse projeto estava alinhado com a abordagem teórica da gestão do conhecimento, uma vez que previa:

avaliação contínua do capital intelectual existente na Agência e avaliação das necessidades futuras, bem como avaliação crítica das informações que se tenham tornado, eventualmente, obsoletas;

atenção aos dois tipos de conhecimento existentes na Anatel, o conhecimento tácito, pessoal, específico e de difícil retenção, e o conhecimento explícito, transmitido em linguagem formal e sistemática e a estruturação de um modelo que permitisse que o conhecimento tácito se convertesse em conhecimento explícito, por meio de sua transmissão sistematizada;

disseminação das informações por meio do que se denominava “Espaço Ciência e Tecnologia em Telecomunicações”, por meio de um portal virtual ligado ao site da Anatel, que conteria acervo da cultura e da história das telecomunicações no Brasil, bem como dos resultados dos trabalhos desenvolvidos pela Anatel, mostrando a evolução das telecomunicações e sua presença na vida cotidiana.

Ocorre que com o final do mandato do Embaixador Sardenberg, o projeto deixou de ser priorizado e não se encontram mais referências ao projeto do CEDRA no âmbito da Anatel.

Ainda assim, apesar de não estarem sob uma única coordenação, como se pretendia com o CEDRA, iniciativas como a Gestão Documental, o Portal de Intranet e de Internet, o Portal de Legislação, o Fórum de Discussão (*Moodle*), as Comissões Brasileiras de Comunicação estão em andamento na Anatel, conforme se identificou no decorrer deste trabalho.

E, formalmente, o novo Regimento Interno também tratou da Gestão do Conhecimento na Agência. Tanto que instituiu uma superintendência (SGI) que responde pela infraestrutura de tecnologia da informação e pelo acervo documental e bibliográfico e uma gerência (AFPE), que é responsável pela promoção e gestão do conhecimento organizacional da Agência.

3.3 Coleta dos Dados

A ideia inicial da pesquisa acabou não sendo concretizada, uma vez que estava previsto que os dados primários, sobre a situação das práticas de Gestão do Conhecimento na Anatel, seriam coletados por meio de grupo focal e de respostas a questionários, aplicados a gestores da Superintendência de Planejamento e Regulamentação (SPR), da Superintendência de Gestão Interna da Informação (SGI) e da Superintendência de Administração e Finanças (SAF).

No entanto, nem todos os convidados puderam participar do grupo focal, o que exigiu da pesquisadora uma mudança de estratégia, focando a obtenção dos resultados através das respostas aos questionários.

3.3.1 Participantes do Estudo

Os critérios utilizados para a seleção dos participantes da coleta de dados foram, primeiramente, o envolvimento do sujeito com as áreas da organização que se relacionam ao objeto da pesquisa: Planejamento Estratégico, Gestão de Pessoas, Gestão de Sistemas de Informação, Biblioteca e, em segundo lugar, a predisposição e disponibilidade para participação na pesquisa.

Tendo em vista que a pesquisa qualitativa não busca quantificar opiniões, os questionários foram respondidos por 8 (oito) servidores da Agência, envolvidos em questões afetas ao tema, como gestão de informação, gestão de pessoas e gestão de processos. Considerando a

qualificação das pessoas escolhidas, esse número de pessoas foi suficiente para o atendimento dos objetivos da pesquisa.

Para participar da pesquisa, foram primeiramente escolhidos servidores da SAF, SGI e SPR, áreas diretamente envolvidas com a Gestão do Conhecimento, 1 (um) da SAF, 3 (três) da SGI e 2 (dois) da SPR.

No entanto, observou-se que algum valor poderia ser agregado à pesquisa, com uma visão originária de área, que apesar de não responsável pelos processos afetos ao tema, fosse usuária dos sistemas e gerasse muita informação, em decorrência das atividades que executa. Assim, foram convidados mais 2 (dois) servidores da SOR (Superintendência de Outorgas e Recursos à Prestação), com experiência e vivência no tratamento da informação.

3.3.2 Procedimento de Coleta de Dados

A coleta de dados, que deveria ser feita em duas etapas, acabou sendo feita em uma única etapa, ou seja, por meio da resposta aos questionários.

A reunião do grupo focal acabou não acontecendo. Em seu lugar foi feita uma entrevista sobre o tema entre a pesquisadora e dois dos convidados que puderam participar. Esses dois servidores da Agência são pessoas chave no processo que envolve a Gestão da Informação e do Conhecimento. Uma das participantes tem bastante conhecimento do tema e atualmente responde pela Superintendência da Gestão de Informação da Anatel e o outro participante é o Gerente de Planejamento, Operações e Manutenções de Rede, sendo responsável pela Tecnologia da Informação da Anatel.

A entrevista girou em torno do tema e chegou-se à conclusão que a Anatel, apesar de ter previsto formalmente em seu Regimento Interno, a promoção e a gestão do conhecimento organizacional, a cargo da AFPE, tem iniciativas voltadas para essa Gestão distribuídas em diversas unidades organizacionais, mas ainda está longe de ter uma estrutura e coordenação que garanta a efetiva Gestão do Conhecimento da Agência.

3.3.3 Questionários

3.3.3.1 Conteúdo das questões

Os questionários foram elaborados de forma que pudessem ser identificadas a formação e a função dos servidores que iriam respondê-los. Além disso, os questionários tinham a

finalidade de obter informação quanto à existência e à situação de práticas da Gestão do Conhecimento na Anatel.

No final da análise das respostas aos questionários, espera-se ter uma visão mais precisa acerca da Gestão do Conhecimento da Anatel, especialmente com relação aos seguintes aspectos:

Intenção Estratégica – se a Anatel considera que a Gestão de Conhecimento tem caráter estratégico; se se trata de uma estratégia explícita ou implícita; se o novo Regimento Interno, publicado pela Resolução n.º 612, de 29 de abril de 2013, contém estratégia implícita ou explícita de adoção da Gestão do Conhecimento pela Anatel.

Motivação – interessou verificar nesse estudo o que motiva ou motivaria a Anatel para a Gestão de Conhecimento: a Lei de Acesso à Informação; a necessidade de se estabelecer um fluxo contínuo de troca de informação e conhecimento entre os servidores de todos os níveis da Agência; a necessidade de se estabelecer um intercâmbio de informação entre a Anatel e demais organizações públicas e privadas; a necessidade de disseminar informação à Sociedade em geral; todas essas reunidas; outras motivações.

Definição de Objetivos – foi examinado se existem objetivos para a Gestão de Conhecimento na Anatel; ou, se a Gestão de Conhecimento for adotada, quais seriam os seus principais objetivos?

Alocação de Recursos – como forma de constatar as ações de Gestão do Conhecimento na Anatel, foi verificado se existem recursos alocados para a Gestão de Conhecimento na Anatel.

Iniciativas – foram identificadas as iniciativas já tomadas para a Gestão de Conhecimento na Anatel

Implementação – foi intenção verificar se há alguma evidência da implementação da Gestão de Conhecimento na Anatel; e quais são os facilitadores e os obstáculos para a adoção da Gestão de Conhecimento na Anatel.

Monitoração e avaliação de resultados – também se inseriu na pesquisa se a Gestão de Conhecimento é ou seria monitorada na Anatel; se há ou poderiam ser criados indicadores para apoiar essa monitoração; se já existe algum resultado dessa monitoração.

3.3.3.2 Forma dos questionários

Os instrumentos de pesquisa foram estruturados sob a forma de questionários e enviados aos entrevistados por meio eletrônico.

Os questionários respondidos seguem anexados a esse trabalho (Anexos de I a XIII), e, para facilitar a avaliação e a comparação das respostas foi elaborado um Quadro Resumo, com a síntese das informações das respostas aos questionários Anexo IX.

4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Uma análise superficial das informações obtidas nos questionários e inseridas no Quadro Resumo já indica que as respostas diferem bastante e não há, no entendimento dos entrevistados, uniformidade sobre a Gestão do Conhecimento na Anatel.

Constatou-se também que o Regimento Interno da Anatel, aprovado pela Resolução n.º 612, de 29 de abril de 2013, prevê, em seu inciso II do Art. 236 que a AFPE, uma Gerência da SAF, com a atribuição de promoção e a gestão do conhecimento organizacional da Agência.

Muito do conhecimento produzido nesses mais de 15 (quinze) anos após a criação da Anatel se materializou em Resoluções da Agência e pode ser encontrado no Portal de Legislação da Anatel, portal que consolida a legislação vigente do setor de telecomunicações e radiodifusão¹⁵.

Apesar disso, percebe-se que diversas áreas da Agência gerem e trabalham com o conhecimento, mas não existe coordenação entre esses trabalhos, o que nos permite afirmar que a gestão do conhecimento da Anatel não está estruturada, fazendo com que os servidores, mesmo pertencente à mesma unidade organizacional, tenham entendimentos diversos e cada um expressa uma avaliação particular da Gestão do Conhecimento.

Essa falta de uma estrutura na Anatel, própria para a Gestão do Conhecimento, vai de encontro com o que afirmam os autores que fundamentam esse trabalho: i) Albino e Reinhard (2006) ressaltam a importância da criação de ambiente favorável, para manutenção da documentação e do compartilhamento deste conhecimento organizacional gerado por todos que tenham algum envolvimento com a organização, sejam funcionários, instrutores, gestores, fornecedores, clientes e até mesmo organizações concorrentes; ii) Franco e Terra (2009) afirmam que são essas estruturas de organização que permitem e fomentam o compartilhamento e a colaboração entre usuários, além de suportar a padronização do processo de arquivamento e recuperação de conteúdos pertencentes ao ativo intelectual da

¹⁵Portal de Legislação da Anatel, disponível em <http://legislacao.anatel.gov.br/>.

empresa; iii) Angeloni (1999) afirma ainda que a infraestrutura organizacional é responsável pela construção do ambiente favorável ao objetivo da organização do conhecimento, com o propósito do desenvolvimento de uma visão holística, buscando interações de cada parte com o todo, com estímulo à participação de todos, tendo como princípios a confiança, a franqueza e a colaboração e que deve estar fundamentada em processos que possibilitem a flexibilidade, a comunicação e a participação das pessoas e uma cultura favorável à criação, à utilização e à disseminação de conhecimento.

Assim, a falta desse ambiente bem estruturado, com uma visão holística, que favoreça a comunicação e que fomente a retenção e disseminação do conhecimento na Agência, bem como a ausência de processos bem definidos e direcionados para a gestão desse conhecimento, podem constituir os principais obstáculos para que o conhecimento produzido em torno do setor de telecomunicações no Brasil se torne de fato um valor para a Anatel e para a sociedade brasileira.

4.1 Perfil dos Gestores

4.1.1 Análise do Perfil dos Gestores que responderam aos questionários

Responderam ao questionário 8 servidores, lotados em superintendências distintas, assim distribuídos: Um (1) servidor da Superintendência de Administração e Finanças - SAF; três (3) servidores da Superintendência de Gestão Interna da Informação - SGI; dois (2) servidores da Superintendência de Planejamento e Regulamentação – SPR e dois (2) servidores da Superintendência de Outorgas e Recursos à Prestação – SOR.

Esses servidores, na sua maioria, concursados e integrantes do quadro efetivo da Agência, atuam em geral há mais de 5 anos na Anatel sendo que, dentre eles, 3 há mais de 8 anos e 3 há mais de 12 anos.

		SOR		SPR		SAF	SGI		
		A	B	C	D	E	F	G	H
PARTE I: PERFIL DOS GESTORES - CARACTERIZAÇÃO GERAL									
Perfis dos servidores que responderam ao Questionário	Tempo de trabalho na Anatel (em anos)	15	8	12	8	5,5	1,5	12	8
	Profissional de carreira na Anatel?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim

Além disso, são servidores de nível superior com familiaridade com as informações da Agência e que além de deter amplo conhecimento em sua área de atuação, estão de alguma forma envolvidos com trabalhos da Agência como um todo, seja pela participação em grupos de trabalho, incluindo a liderança dos mesmos, seja por já terem atuado em diversas áreas da Anatel, o que permitiu que alcançassem uma visão bastante ampla da atuação do Órgão Regulador de Telecomunicações do Brasil.

Somente um dos entrevistados não é do quadro efetivo, mas foi escolhido por estar à frente da Gerência de Planejamento, Operações e Manutenções de Rede, da SGI e deter larga experiência na área de Tecnologia da Informação.

4.1.2 Familiaridade com a Gestão do Conhecimento

Desses entrevistados, somente dois deles afirmaram ter algum tipo de treinamento formal em Gestão do Conhecimento. Um dos entrevistados, que mencionou ter tido essa matéria em um curso de Especialização em Gestão de Pessoas e outro, que cursou a Especialização em Gestão Pública da ENAP.

Essa informação acaba por revelar que na Anatel não há grande preocupação na direção de uma das três dimensões citadas pelos autores estudados nessa pesquisa: a dimensão que se refere aos seus Recursos Humanos.

Essa falta de preocupação da Anatel com o que se refere à capacitação de seus servidores para a Gestão do Conhecimento, resulta em uma imaturidade e consequente falta de preparo de seus agentes no que se refere à organização e compartilhamento do conhecimento.

Retomando o que nos traz Angeloni, as organizações do conhecimento são voltadas para a criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento, a partir de três dimensões: Infraestrutura Organizacional, Pessoas e Tecnologia - visando o alcance dos objetivos individuais e organizacionais.

Com relação à segunda dimensão, que se refere às pessoas, enfatiza que nas Organizações de Conhecimento seus profissionais devem ser qualificados e preparados para o aprendizado contínuo, como forma de fazer frente às mudanças do entorno organizacional. E, ainda, que as pessoas devem estar predispostas ao compartilhamento do conhecimento e à valorização das características de subjetividade, como a criatividade, que possibilita a realização de novas criações e formas de colocá-las em prática, essencial para o atual contexto organizacional e a

intuição, que deve ser trabalhada em virtude da complexidade do ambiente organizacional e das limitações do modelo racional de tomada de decisão.

Parece difícil que a dimensão relacionada às pessoas se consolide, sem que haja uma preparação objetiva nesse sentido, com treinamento e estímulo aos servidores para uma Organização do Conhecimento. A falta da cultura da Gestão do Conhecimento na Anatel, certamente influi no sentido de que as pessoas não priorizem a organização e o compartilhamento do conhecimento que produzem.

As respostas à questão sobre o respectivo entendimento da Gestão do Conhecimento mostram que houve uma reflexão individual sobre o tema, no momento da resposta ao questionário, em virtude das respectivas atividades de cada servidor. No entanto, as opiniões variam sensivelmente e revelam não ter havido uma discussão sobre o tema entre esses servidores, mesmo se considerando que estão dentro da mesma superintendência.

Assim, embora existam opiniões acerca do tema, observa-se que não há um conceito formalizado e estruturado e disseminado sobre Gestão do Conhecimento dentro da Anatel.

Em três das respostas apresentadas se evidencia a avaliação particular acerca da Gestão do Conhecimento, já que se referem a entendimentos individuais, onde se observa o uso de expressões como, “no meu entendimento”, “sempre li a respeito” e uma das respostas que conceitua a gestão do Conhecimento como a respectiva experiência particular na área de tecnologia da informação: i) *“No meu entendimento, gestão do conhecimento implica em criar, adquirir, utilizar e compartilhar o conhecimento organizacional, utilizando-se de pessoas, processos e tecnologia, de forma a permitir o alcance dos objetivos da organização.”*; ii) *“Sempre li a respeito por sempre ter trabalhado com informações e acreditar no potencial de alavancar o conhecimento com sua organização e tratamento.”*; iii) *“Experiência na área de TI.”*

Uma das respostas revela um questionamento do entrevistado acerca do assunto, como se o estivesse supondo um conceito, com a expressão “seria...”: *“Seria gerir e estimular o compartilhamento dos conhecimentos em uma organização, de modo a não permitir que o conhecimento sobre determinado assunto seja detido apenas por uma ou poucas pessoas.”*(grifo nosso)

Além disso, as respostas apresentadas sobre o entendimento da Gestão do Conhecimento, ainda que contenham ideias de organização e promoção de conhecimentos, revelam um

conceito limitado da abrangência e da potencialidade da Gestão do Conhecimento para uma Instituição Pública e de seus benefícios tanto para a Instituição como para a Sociedade.

Isso fica evidenciado, por exemplo, em uma das respostas: *“Organização / promoção dos conhecimentos necessários à realização das atividades, com objetivo de potencializar o desempenho.”*, a preocupação com a execução das atividades, mas não revela a preocupação com os resultados de tais atividades em benefício da sociedade.

A resposta de outro entrevistado, que entende Gestão do Conhecimento como *“Atividades que visam orientar a aquisição, divulgação e utilização do conhecimento em instituições públicas e privadas.”*, também revela que o mencionado conhecimento está inserido em um contexto bastante reduzido qual seja, a orientação das atividades a serem executadas, não prevendo qualquer consequência mais relevante dessas atividades.

A esse respeito, vale a pena retomar a fala de Batista (2012), quando afirma que, enquanto o setor privado implementa a Gestão do Conhecimento visando ao lucro e ao crescimento, a administração pública busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social. O autor ressalta a relevância dessa premissa, uma vez que o modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública brasileira deve assegurar que as iniciativas em Gestão do Conhecimento tenham impacto na qualidade dos serviços prestados à população, na eficiência na utilização dos recursos públicos, na efetividade dos programas sociais e na promoção do desenvolvimento.

Ele ainda ressalta que não basta uma organização pública melhorar, por meio da Gestão do Conhecimento, a qualidade de um serviço público prestado à população. Lembra também que a Gestão do Conhecimento está relacionada e deve promover os princípios contemplados no Artigo 37 da Constituição Federal, a saber:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.....: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

Em nenhuma das respostas oferecidas para o conceito de Gestão do Conhecimento pelos servidores da Anatel se observou essa preocupação com a finalidade da Gestão do Conhecimento em benefício da Sociedade e a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade.

Pelas respostas apresentadas é possível supor que a Anatel talvez ainda não esteja preparada para a Gestão do Conhecimento. O tema deveria ser mais bem explorado entre todos os seus servidores, no sentido de que a motivação da Gestão do Conhecimento seja justamente a possibilidade de colocar em prática esses valores.

4.1.3 Análise das respostas apresentadas ao questionário

Para realizar a análise das respostas coletadas foram estabelecidas 7 (sete) categorias de análise, que irão nortear a avaliação das respostas obtidas, quais sejam: i) Intenção Estratégica; ii) Motivação; iii) Definição de Objetivos; iv) Alocação de Recursos; v) Iniciativas; vi) Implementação e vii) Monitoração e Avaliação de Resultados:

4.1.4 A Gestão do Conhecimento como Estratégia da Anatel

A maioria das respostas indica que existe uma percepção de que é necessário ter alguma forma de Gestão do Conhecimento na Anatel.

Quando se avança para a percepção dentro dos níveis hierárquicos, segundo as respostas apresentadas, é o nível gerencial que dá maior importância ao tema e os servidores em geral dão uma importância intermediária ao assunto. Segundo os servidores questionados a Presidência da Agência e os demais membros do Conselho Diretor demonstram dar baixa importância ao tema.

Quando questionados sobre a disseminação do tema na Agência as respostas indicam que, se existe uma estratégia explícita sobre a Gestão do Conhecimento/Informação na Anatel, ela não é conhecida pela maioria do pessoal. Com relação a esse ponto é interessante notar que o novo Regimento Interno, publicado pela Resolução n.º 612, de 29 de abril de 2013, dispõe sobre a promoção da gestão do conhecimento organizacional, como uma das competências da Gerência de Administração e Desenvolvimento de Pessoas, conforme segue:

Art. 235. A Gerência de Administração e Desenvolvimento de Pessoas é responsável por administrar os recursos humanos da Agência.

Art.236. A Gerência de Administração e Desenvolvimento de Pessoas tem, em sua área de atuação, as seguintes competências dentre as atribuídas à Superintendência de Administração e Finanças:

I - promover a capacitação dos servidores;

II - promover a gestão do conhecimento organizacional;

.....

Considerando-se as respostas apresentadas, pode-se afirmar, então, que mesmo constando do Regimento Interno, essa competência não está sendo amplamente promovida na Instituição.

Outro aspecto que merece destaque é a resposta apresentada pela maioria dos entrevistados quando questionados sobre quais foram os mecanismos para a definição da política ou estratégia de gestão do conhecimento e da informação da Anatel. Quase todos responderam que não há uma definição dessa política e somente dois dos entrevistados informaram que as atribuições relacionadas à Gestão do Conhecimento foram inseridas no já mencionado Regimento Interno, publicado pela Resolução n.º 612, de 29 de abril de 2013, como atribuição da Gerência de Administração e Desenvolvimento de Pessoas.

Com relação a quais elementos-chave estariam incluídos em uma política ou estratégia de Gestão do Conhecimento e da informação, caso a Anatel possuísse tal política, a maioria mencionou práticas associadas à gestão da informação, tais como gestão de documentos, aspectos relacionados à tecnologia da informação, como Intranet e Portal e ainda aspectos de gestão de recursos humanos, como gestão de competências, incentivos, treinamento, mentoring. Interessante observar que as respostas não evidenciaram práticas relacionadas a aspectos organizacionais, como comunidades de prática e descentralização.

Resumindo, segundo as respostas apresentadas, existe uma percepção de que é necessário ter alguma forma de Gestão do Conhecimento na Anatel. No novo Regimento Interno da Agência, publicado em abril de 2013, há uma estratégia explícita, para a Gestão do Conhecimento na Anatel, quando dispõe sobre a promoção da gestão do conhecimento organizacional como uma das competências da AFPE. No entanto, essa estratégia não é reconhecida pela maioria dos servidores, como afirmam os próprios entrevistados.

4.1.5 A Motivação para a Gestão do Conhecimento

Para a maioria dos entrevistados, todos os itens apresentados constituem motivação para a adoção da Gestão do Conhecimento. Prevalece entre os entrevistados que a transparência, a necessidade de estabelecer um fluxo de informação e conhecimento dentro da Agência, a necessidade de intercâmbio entre a Anatel e outras organizações e a necessidade de maior interação com sociedade são motivadores da gestão do Conhecimento.

Essa percepção, no entanto, não é unânime e, dois dos servidores ao invés desses itens, apontam como motivadores da Gestão do Conhecimento a alta rotatividade de pessoal, que

acontece com a saída de servidores da Agência e com eles todo o conhecimento adquirido. Essa motivação também é apontada por um dos servidores, que concorda com os demais itens motivacionais sugeridos, mas adiciona a perda da memória da Agência com a saída do pessoal da Telebrás que compôs o quadro da Anatel desde a sua criação, em 1997, e que, ou se aposentou, ou retornou para a empresa que foi reativada em 2010¹⁶.

Além disso, foram apontadas como motivação para a adoção da Gestão do Conhecimento pela Anatel, a necessidade de maior Segurança Regulatória¹⁷ e a necessidade do órgão regulador dar suporte às políticas públicas, repassar seu conhecimento de forma estruturada para a sociedade, destacando-se o meio acadêmico voltado ao setor, que pode fazer bom uso de todo material produzido ou utilizado pelo órgão regulador.

Em suma, pelas respostas apresentadas parece ser significativa a motivação para a adoção da Gestão do Conhecimento pela Anatel. No entanto, essa motivação parece não ser ainda suficiente para determinar a ampla adoção de práticas associadas à Gestão do Conhecimento.

4.1.6 Os Objetivos para a Gestão do Conhecimento

Com relação à definição dos objetivos da Gestão do Conhecimento na Anatel, as respostas indicam que tais objetivos ou não foram discutidos, ou foram discutidos de maneira vaga, abstrata e não formalizados.

Quando questionados sobre os principais objetivos da Gestão do Conhecimento na Anatel, 5 (cinco) entrevistados disseram que não existem tais objetivos, 2 (dois) deles apontaram para as competências da AFPE, inseridas no novo Regimento Interno e 1 (um) indicou 4 objetivos:

¹⁶ Telebrás: A Telecomunicações Brasileiras S.A. é uma holding que controlou as prestadoras estatais de serviços telefônicos que atuavam nos Estados brasileiros, além da Embratel. Sua criação foi autorizada pela Lei nº 5.792, de 1972, sendo instalada no mesmo ano. Sua incumbência foi centralizar, padronizar e modernizar as diversas empresas de telecomunicações concessionárias de serviços públicos que existiam no Brasil. O Sistema Telebrás foi privatizado em 1998 em função de mudança constitucional de 1995, e com a promulgação da Lei nº 9.472, a Lei Geral de Telecomunicações - LGT, que visava a ampliação e a universalização dos serviços de comunicação e o enxugamento da máquina estatal brasileira. Em 2010, a empresa foi reativada para gerir o Plano Nacional de Banda Larga. Informações disponíveis em:

http://pt.wikipedia.org/wiki/Telecomunica%C3%A7%C3%B5es_Brasileiras

¹⁷ Segurança Regulatória: O termo “segurança” está sendo usado no sentido de estabilidade regulatória, que significa a manutenção das regras ou a variação de regras de forma previsível ou de forma tratável, para que o mercado e especialmente as empresas reguladas não tenham surpresas advindas de ações do Órgão Regulador. O artigo disponível no link a seguir trata do tema e pode trazer esclarecimentos adicionais: <http://www.cerre.eu/publications/regulatory-stability-and-challenges-re-regulating>

i) Melhorar o desempenho organizacional; ii) Facilitar o acesso a informações; iii) Evitar retrabalhos; iv) Compartilhar conhecimento e informações.

Sobre o processo de elaboração desses objetivos, 6 (seis) dos entrevistados não responderam, um servidor indicou que foi uma demanda do Conselho Diretor e um servidor informou que os objetivos, embora não formalizados foram discutidos no âmbito do Conselho Diretor quando dos debates sobre a reestruturação da Agência e a proposição da criação de uma Superintendência de Gestão Interna da Informação e que inclusive se chegou a pensar em denomina-la Gestão do Conhecimento e da Informação.

Sobre o questionamento a respeito de quem participou na elaboração desses objetivos, 6 (seis) servidores não responderam e dois informaram que os objetivos da Gestão do Conhecimento foram definidos no âmbito do Conselho Diretor e de algumas Superintendências.

A conclusão que se pode chegar é que houve, sim, alguma discussão. A definição dos objetivos ocorreu, no âmbito do Conselho Diretor e das Superintendências, mas essa discussão e a consequente definição dos objetivos ficou restrita aos órgãos superiores, sem a participação e o conhecimento dos demais servidores.

4.1.7 Os Recursos alocados para a Gestão do Conhecimento

Parte das respostas apresentadas indicou que não há alocação de recursos para essa atividade, uma vez que não é prioridade da Agência. Parte apontou que a importância dada aos objetivos de Gestão do Conhecimento por meio de discursos, políticas ainda não se refletiu na alocação de recursos e 2 (duas) respostas, no entanto, apontaram que já foram alocados alguns recursos preliminares para iniciativas contempladas nos objetivos de Gestão do Conhecimento.

As respostas para o questionamento sobre qual unidade da Agência concentra a responsabilidade pela gestão do conhecimento indicam diversas áreas. Quase todas as respostas indicam essa responsabilidade atribuída a mais de uma unidade organizacional e nenhum dos servidores informou que essa atividade está a cargo de um grupo de trabalho.

Apontam a Gestão de Conhecimento como de responsabilidade de todas as áreas propostas no questionário¹⁸. Além disso, 5 (cinco) dessas respostas também indicam essa responsabilidade

¹⁸ Superintendência de Administração e Finanças da Anatel – SAF; Superintendência de Gestão Interna da Informação da Anatel – SGI; Superintendência de Planejamento e Regulamentação da Anatel – SPR e Superintendente Executivo – SUE.

à AFPE, cuja competência, inseridas no novo Regimento Interno, inclui promover a gestão do conhecimento organizacional.

Um dos entrevistados esclareceu essa questão, acrescentando uma observação a sua resposta, na qual afirma que “explicitamente a atribuição está na SAF, mas as ações efetivas para viabilização da gestão estão espalhadas em todas as superintendências, mesmo que não se trabalhe neste sentido sem sabê-lo”.

Em suma, a alocação de recursos para a Gestão do Conhecimento se foi feita, não foi divulgada largamente entre os servidores e, apesar da definição da AFPE como a responsável pela promoção da gestão do conhecimento organizacional, as respostas apresentadas ainda deixam dúvidas sobre essa atribuição.

O que é possível afirmar é que a alocação de recursos para Gestão de Conhecimento na Anatel ainda não está claramente definida e se há alguma alocação de recursos parece estar sendo feita fora de um planejamento integrado, a que todos tenham acesso.

4.1.8 As Iniciativas de Gestão do Conhecimento (caso existam)

Os resultados aferidos sobre o estado atual das iniciativas de Gestão do Conhecimento na Anatel, foram significativamente divergentes. Enquanto alguns afirmaram não haver iniciativa nesse sentido, ainda que sejam observados estudos em andamento, outros percebem práticas em fase de planejamento e implantação.

Já com relação ao grau de formalização da Gestão do Conhecimento na Anatel, todos foram unânimes em apontar que se trata de um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais.

Quando indagados sobre o estágio em que se encontram as iniciativas de Gestão do Conhecimento em áreas específicas da estrutura da Anatel, as respostas também não convergiram.

Nenhuma resposta apontou iniciativas da Gestão do Conhecimento no âmbito do Conselho Diretor e do Superintendente Executivo. Quanto às demais áreas, a SGI e a SAF se destacaram no que se refere a iniciativas já tomadas e a SPR também é apontada como tendo iniciativas nesse sentido.

Foram apontadas diversas iniciativas em curso, como o Portal da Anatel na Internet, a Intranet, o Portal de Legislação, o Portal de Treinamento e Desenvolvimento, o Fórum de

Discussão para temas diversos (*Moodle*), o Mapeamento de Processos e Elaboração de Procedimentos Operacionais, o Benchmarking, a Gestão Documental, as CBCs, o Hotsite Copa.

Dentre essas iniciativas existem aquelas que, segundo o ponto de vista de alguns dos entrevistados, já apresentaram inclusive resultados efetivos e visíveis como o Portal de Treinamento e Desenvolvimento, o Fórum de Discussão (*Moodle*), o Mapeamento de Processos e Elaboração de Procedimentos Operacionais e o Benchmarking.

Também foram elencadas iniciativas em fase de planejamento, como o Planejamento Estratégico, a realização de Análises de Impacto Regulatório, a Gestão por Competências, o Inventário de informações, o Workflow, Dados Abertos, o BI (*Business Intelligence*).

Uma área da Agência que ainda não havia sido citada nesse trabalho é a Assessoria Internacional – AIN, que tem como competência coordenar as atividades de escopo internacional da Agência e suas relações com organizações internacionais e instituições estrangeiras. Essa assessoria foi apontada em duas das respostas como tendo iniciativas de Gestão do Conhecimento em fase parcial de utilização.

Cabe um destaque para a AIN que tem como competência, dentre outras, a coordenação das atividades de escopo internacional de competência da Anatel¹⁹, e suas relações com organizações internacionais, administrações e instituições estrangeiras. Além disso, é responsável pelo desenvolvimento de estudos e a coordenação, com os representantes de cada Superintendência, dos posicionamentos brasileiros em temas de competência da Agência, com abrangência e interesse internacional, além da coordenação da execução de projetos integrantes de acordos entre a Agência e organizações internacionais e assessoramento nos estudos de modelos e experiências internacionais que incrementem a qualidade regulatória nacional de telecomunicações.

O desempenho dessas tarefas obriga a participação em Fóruns em que a Gestão do Conhecimento é amplamente difundida e utilizada, como é o caso da União Internacional de Telecomunicações - UIT²⁰, organização baseada na parceria público-privada desde a sua

¹⁹ É competência da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), definida no Art. 19, inciso II, da [Lei nº 9.472, de 16 de julho - Lei Geral de Telecomunicações](#) (LGT): "representar o Brasil nos organismos internacionais de telecomunicações, sob a coordenação do Poder Executivo;"

²⁰ UIT - União Internacional de Telecomunicações - organismo especializado das Nações Unidas para as tecnologias de informação e comunicação – TIC. Mais informações disponíveis em <http://www.itu.int/en/Pages/default.aspx>.

criação e que conta atualmente com uma participação de 193 países e mais de 700 entidades do setor privado e instituições acadêmicas.

A UIT, sediada em Genebra, na Suíça, possui doze escritórios regionais ao redor do mundo, um deles sediado no Brasil. Essa estrutura coordena as atividades de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) em todo o mundo, envolvendo tecnologias, serviços e alocação de recursos globais, como espectro de frequência de rádio e posições orbitais de satélites, para criar um sistema global de comunicações robusto, confiável e em constante evolução.

Para desempenhar suas atividades, a UIT se divide em três frentes de trabalho, organizadas em Setores, que desenvolvem seu trabalho por meio de conferências e reuniões: i) o Setor de Radiocomunicação que se encarrega da gestão internacional do espectro de radiofrequência e das órbitas dos satélites, recursos escassos e demandados intensamente para a prestação dos mais diversos tipos de serviços de telecomunicações; ii) o Setor de Normalização, responsável pela expedição de recomendações que garantem a interoperabilidade e a interconectividade entre todos os equipamentos de telecomunicações fabricados no mundo e iii) o Setor de Desenvolvimento, que tem como missão principal fomentar a cooperação técnica e a solidariedade internacionais, no sentido de promover o desenvolvimento e o aperfeiçoamento das redes e das TICs nos países em desenvolvimento.

Considerando-se os milhões de assinantes de telefonia móvel, os quase cinco bilhões de pessoas com acesso à televisão, dezenas de milhões de novos usuários da Internet a cada ano e centenas de milhões de pessoas ao redor do mundo que usam serviços de satélite, pode-se avaliar a quantidade de conhecimento gerado e trocado entre os participantes da UIT. Esse conhecimento tem uma gestão bastante robusta, é traduzido em 5 idiomas oficiais e está totalmente disponível no site da UIT na Internet.

Esse ambiente interconectado, no âmbito da UIT, representa perfeitamente aquilo que Castells, em 1999, conceituou como Sociedade em Rede para definir as relações e características do mundo contemporâneo. A UIT parece retratar a sociedade percebida por Castells e está significativamente inserida em um universo no qual todos são interdependentes.

Avançando um pouco mais, ao observar a divisão de tarefas dentro dessa organização e as atividades exercidas pelo Setor de Desenvolvimento, pode-se constatar a preocupação da instituição com aquilo que Castells chamou de “universalidade”, considerada como uma

exigência da nova sociedade estruturada em redes na qual conhecimento e informação são elementos cruciais.

A interação com a UIT e com outras entidades ao redor do mundo obrigou a AIN a se estruturar para a Gestão do Conhecimento e pode se afirmar que é a área da Agência que mais iniciativas teve em direção a essa gestão, por meio das Comissões Brasileiras de Comunicação – CBC's²¹. Apesar dessas iniciativas, não se formalizou uma gestão integrada das atividades das CBC's com as demais áreas da Anatel e não se estabeleceu um fluxo do conhecimento produzido no ambiente internacional para as demais áreas da Agência.

Em síntese, constatou-se que a Gestão do Conhecimento ainda não está formalizada e estruturada na Anatel e se trata de um conceito ainda abstrato e discutido por pequenos grupos informais. Com relação às iniciativas, foram apresentadas respostas divergentes.

Fica evidente a importância do Portal de Intranet e da Internet, da Gestão Documental, e de outras iniciativas em curso, como o Portal de Treinamento e Desenvolvimento, o Fórum de Discussão, o Mapeamento de Processos e Elaboração de Procedimentos Operacionais e o Benchmarking. No entanto, apesar dessas iniciativas, não se encontrou durante o trabalho nenhuma evidência de que haja uma coordenação entre elas, o que parece dificultar a evolução de cada uma delas.

Também não se constatou nas respostas apresentadas e, mesmo nas conversas com os servidores, uma preocupação em se trabalhar o conhecimento, com base nos princípios e valores institucionais da Agência, o que se considera essencial tanto para dar sentido às iniciativas, como para integrar as diversas áreas da Anatel, visando um objetivo comum. Vale lembrar o que nos recomendou Batista quando, em 2012, afirmou que o modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública deve assegurar iniciativas que tenham impacto na qualidade dos serviços prestados à população, na eficiência do uso dos recursos públicos, na efetividade dos programas sociais e na promoção do desenvolvimento.

²¹ Comissões Brasileiras de Comunicações (CBCs) - Comissões que têm a competência de participar em todos os foros e discussões internacionais que envolvam o tema das telecomunicações e suas áreas correlatas, entre os quais estão a União Internacional de Telecomunicações (UIT), a Comissão Interamericana de Telecomunicações (Citel), o Subgrupo de Trabalho n.º 1 - Comunicações (SGT.1) do Mercosul, a Organização Mundial do Comércio (OMC), o Fórum de Governança da Internet (IGF), vinculado à Organização das Nações Unidas (ONU), o Comitê Consultivo Governamental (GAC), vinculado à Corporação para Atribuição de Nomes e Números na Internet (ICANN), a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP) e o Foro Latino-Americano de Entes Reguladores de Telecomunicações (Regulatel).

Mais informação pode ser acessada por meio do link:

[http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalNivelDois.do?acao=&codItemCanal=1690&codigoVisao=\\$visao.codigo&nomeVisao=\\$visao.descricao&nomeCanal=Comiss%F5es%20/%20Comit%EAs&nomeItemCanal=Comiss%F5es%20Brasileiras%20de%20Comunica%E7%F5es&codCanal=423](http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalNivelDois.do?acao=&codItemCanal=1690&codigoVisao=$visao.codigo&nomeVisao=$visao.descricao&nomeCanal=Comiss%F5es%20/%20Comit%EAs&nomeItemCanal=Comiss%F5es%20Brasileiras%20de%20Comunica%E7%F5es&codCanal=423)

A inclusão do tema no Regimento Interno, apesar de demonstrar percepção da sua importância, ainda não apresentou resultados e cumpre uma função meramente formal. As diversas iniciativas existentes não estão vinculadas a esse comando do Regimento e partiram de iniciativas individuais de áreas que trabalham o conhecimento.

4.1.9 Evidências da Implementação da Gestão do Conhecimento

Ao serem questionados sobre que elementos facilitadores têm sido utilizados para iniciar/implantar processos de Gestão do Conhecimento na Anatel e a designação da intensidade de uso desses elementos, praticamente todas as respostas foram no sentido de que tais elementos têm tido baixa utilização. Nenhum dos itens sugeridos foi apontado por mais de 3 servidores, como de média utilização e somente um deles foi indicado como de alta utilização por um dos entrevistados.

Com relação aos obstáculos à implantação de processos de Gestão do Conhecimento na Anatel, todos os entrevistados indicaram a baixa compreensão sobre o tema como obstáculo de alta importância.

Ainda que não por unanimidade, as deficiências na capacitação do pessoal, a dificuldade para capturar o conhecimento não documentado e a falta de incentivos para compartilhar conhecimento foram apontadas pela maioria como inibidores de alta relevância ao processo na Anatel.

Outros aspectos, como: i) a falta de comprometimento do Conselho Diretor; ii) o fato da Gestão do Conhecimento não ser prioridade do governo; iii) a tendência da Anatel de concentrar esforços nas tecnologias de informação e comunicação ao invés de em processos e pessoas; iv) as deficiências na infraestrutura computacional e redes, v) a pouca propensão para investimento em tecnologias voltadas para facilitação de aprendizado e colaboração; vi) a falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária; vii) a inexistência de indicadores e; viii) as falhas de comunicação, foram apontadas pela metade dos servidores entrevistados como barreiras de alta importância à introdução da Gestão de Conhecimento.

4.1.10 Monitoração e Avaliação de Resultados

Todos os entrevistados foram unânimes em assinalar que não existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de Gestão do Conhecimento na Anatel.

Com relação ao desempenho da Agência na implantação de práticas de Gestão do Conhecimento, parte dos servidores questionados indicou que a Anatel não obteve nenhum sucesso nessa empreitada, parte deles considera que a Agência não teve muito sucesso e outros entenderam que houve algum sucesso.

Quando questionados sobre os resultados percebidos até o momento em relação à Gestão do Conhecimento, 4 (quatro) dos servidores apontaram que não puderam perceber resultados concretos; 1 (um) deles indicou como resultado a implantação de sistemas de gestão de documentos e sistemas informatizados para análise de dados setoriais; 1 (um) destacou a maior facilidade de ambientação de novos servidores e a facilidade de acesso à informação; 1 (um) apontou como boas ações a sistematização das atividades, a organização de documentos e processos, já parcialmente indexados e a estruturação do site da Anatel, mas advertiu que sobre todos esses resultados não houve uma orquestração direcionada à Gestão do Conhecimento e 1 (um) servidor indicou a ampliação da representatividade do Brasil nos fóruns internacionais.

Vale comentar essa última indicação, da ampliação da representatividade do Brasil nos fóruns internacionais, como resultado da Gestão do Conhecimento. De fato, o trabalho de coordenação realizado no âmbito da participação internacional da Agência por meio das Comissões Brasileiras de Comunicação (CBCs), se traduz em farta contribuição do Brasil em fóruns internacionais, notadamente na União Internacional de Telecomunicações, a UIT, como já havia sido identificado nessa pesquisa quando analisamos, no item 4.1.8, as iniciativas de Gestão de Conhecimento na Anatel.

As CBCs atuam na produção de contribuições para serem apresentadas nos Fóruns Internacionais de Telecomunicações. Essa atuação exige que toda contribuição a ser feita seja discutida e aprovada no âmbito de cada CBC, além de passar pela chancela dos superintendentes da Agência. Essa atividade acaba por exigir uma gestão dessas atividades, que nada mais é do que a Gestão desse Conhecimento produzido.

Nesse trabalho também podem ser observadas as 3 (três) dimensões da Gestão do Conhecimento, quais sejam: i) a de Recursos Humanos, em geral voluntários que se dispõem a estudar os temas em debate no âmbito internacional, além das atividades do dia a dia da Agência; iii) a de Processos Organizacionais, formalizadas através de Resolução do Conselho

Diretor²² e; iii) a de Tecnologia da Informação, sem a qual não seria possível documentar, compartilhar e produzir as contribuições.

Assim a participação nas CBCs, embora não exista um indicador formal, pode ser medida pela quantidade de participantes e pela quantidade de contribuições, o que dá uma dimensão da gestão desse conhecimento na Anatel.

Finalmente, nenhum dos servidores que participou das respostas aos questionários demonstrou conhecer a existência de indicadores de acompanhamento para avaliação dos resultados da Gestão do Conhecimento na Anatel.

4.2 Estágio e Alcance das Práticas de Gestão do Conhecimento

Esta parte da pesquisa objetivou avaliar o estágio de implantação e o alcance de diversas práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento e da informação dentro da Anatel. Uma lista com 28 (vinte e oito) práticas observadas em outras organizações foi distribuída junto com a sua respectiva descrição aos 8 servidores selecionados para que indicassem, em uma escala de 0 a 4, as duas dimensões pesquisadas, conforme segue:

a) Quanto ao estágio de implantação, a escala indica as seguintes opções:

- (0) Não existem planos de implantação;
- (1) Planejadas para o futuro;
- (2) Estão em processo de implantação;
- (3) Já estão implantadas;
- (4) Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes.

b) Quanto ao alcance que se pretende obter dentro da Anatel, desde que exista pelo menos um plano de implementação dessas práticas, a escala indica as seguintes opções:

- (0) Não existem;
- (1) Apenas iniciativas isoladas;

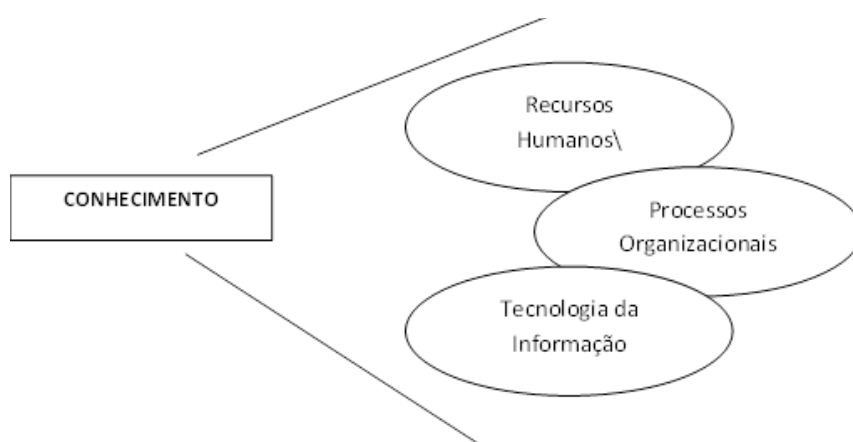
²² A estrutura organizacional das Comissões Brasileiras de Comunicações foi alterada por meio da Resolução n.º 502, de 18 de abril de 2008, disponível em: <http://legislacao.anatel.gov.br/resolucoes/23-2008/286-resolucao-502>, Acesso em 10 de outubro de 2013.

- (2) Restrito a alguns departamentos;
- (3) No âmbito de uma diretoria ou divisão;
- (4) Amplamente disseminada na organização.

4.2.1 Análise do Estágio das Práticas de Gestão do Conhecimento na Anatel

A análise das respostas relacionadas ao estágio em que se encontra cada prática foi feita observando as respostas no Quadro Resumo das respostas aos questionários, constante do **Error! Reference source not found..**

Assim, observando-se o Quadro Resumo, pode-se verificar que, na opinião dos servidores questionados, a maioria das 28 (vinte e oito) práticas apresentadas para avaliação encontra-se nos estágios 0 ou 1, ou seja, não existem planos para sua implantação ou só estão planejadas para o futuro. A análise a seguir é apresentada, levando em consideração cada uma das 3 (três) dimensões apontadas pelos autores que se debruçaram sobre o tema, conforme o desenho já apresentado anteriormente:



4.2.1.1 Estágio das práticas relacionadas a RH

Com relação às 7 (sete) práticas relacionadas a Recursos Humanos, submetidas aos servidores da Anatel, pode-se observar:

Práticas relacionadas a Recursos Humanos	Respostas que prevalecem
Comunidades de prática/ Comunidades de conhecimento	em processo de implantação ou já estão implantadas

Mentoring	não existem planos de implantação ou só estão planejadas para o futuro
Coaching	não existem planos de implantação ou só estão planejadas para o futuro
Fóruns (presenciais e virtuais)/ Listas de discussão	em processo de implantação ou já estão implantadas
Educação corporativa	não existem planos de implantação ou só estão planejadas para o futuro
Universidade corporativa	não existem planos de implantação ou só estão planejadas para o futuro
Narrativas	não existem planos de implantação ou só estão planejadas para o futuro

Da análise da ocorrência de tais práticas, pode-se concluir, pelo menos a partir das respostas apresentadas por esses servidores, que ainda é inexpressiva na Anatel a ocorrência de práticas de Gestão do Conhecimento relacionadas a Recursos Humanos.

Essa conclusão vem ao encontro do que já se apontou, quando se analisou, no item 4.2.2, a familiaridade dos servidores da Anatel com a Gestão do Conhecimento e que revelou, além da falta de familiaridade com o termo, uma falta de preparo da própria instituição e de seus integrantes para a Gestão do Conhecimento.

Tem-se a impressão de existir uma expectativa de que o conhecimento se dissemine na Agência e na Sociedade e alcance seus resultados sem haver uma educação com essa finalidade, por meio da capacitação continuada de seus membros visando à gestão desse insumo que é o conhecimento.

Os resultados da pesquisa revelam não existir na instituição um foco na necessidade de despertar seus servidores para a Gestão do Conhecimento produzido e tratado na Agência. A análise das respostas nos leva a pensar que a Gestão do Conhecimento é vista como uma tarefa secundária, diferente das tarefas entendidas como primárias, relacionadas às atividades fim, tais como elaborar a regulamentação, expedir autorização de serviços, fiscalizar a prestação dos serviços e aplicar sanções aos prestadores.

4.2.1.2 Estágio das práticas relacionadas a Processos Organizacionais

Com relação às 9 (nove) práticas relacionadas a Processos Organizacionais submetidas aos servidores questionados, pode se observar:

Práticas relacionadas a Processos Organizacionais	Respostas que prevalecem
1. Melhores práticas ou Procedimentos (Best practices)	em processo de implantação ou já implantadas
2. Benchmarking interno e externo	em processo de implantação ou já implantadas
3. Memória organizacional/ Lições aprendidas/ Banco de conhecimentos	não existem planos de implantação ou só está planejadas para o futuro
4. Sistemas de inteligência organizacional/ empresarial/ Inteligência competitiva	não existem planos de implantação ou só está planejadas para o futuro
5. Mapeamento ou auditoria do conhecimento	não existem planos de implantação ou só está planejadas para o futuro
6. Sistema de gestão por competências	não existem planos de implantação ou só está planejadas para o futuro
7. Banco de competências organizacionais	não existem planos de implantação ou só está planejadas para o futuro
8. Banco de competências individuais/ Banco de Talentos/ Páginas Amarelas	em processo de implantação ou já estão implantadas.
9. Gestão do capital intelectual/ Gestão dos ativos intangíveis	não existem planos de implantação ou só estão planejadas para o futuro

Da mesma forma como ocorre com a análise das respostas referentes às práticas relacionadas a Recursos Humanos, a análise das respostas referentes às práticas vinculadas a Processos Organizacionais também indica, a partir das respostas apresentadas, que é inexpressiva na Anatel a ocorrência de práticas de Gestão do Conhecimento relacionadas a Processos Organizacionais.

Como já foi visto na teoria, segundo Angeloni (1999), a infraestrutura organizacional é responsável pela construção do ambiente favorável ao objetivo da organização do conhecimento. Com a utilização das práticas propostas, a instituição acaba por se apropriar formalmente daquilo que sabe, por meio de seus servidores. Sem essa apropriação formal, o conhecimento fica disperso e qualquer alteração do quadro funcional pode se configurar em um desastre para a instituição e, conseqüentemente, para a sociedade que depende da efetividade da instituição.

Como já se observou, a estrutura organizacional da Agência traz em seu Regimento Interno uma previsão explícita da Gestão do Conhecimento. No entanto, as respostas apresentadas mostram que, na prática, esse ambiente, de que fala Angeloni, ainda não foi construído, visto que não se exercita, por meio das práticas propostas, as atividades inerentes a esse ambiente.

4.2.1.3 Estágio das práticas relacionadas à Tecnologia da Informação

Das 3 (três) dimensões apontadas como inerentes à Gestão do Conhecimento, aquelas relacionadas às Tecnologias da Informação são as que a Anatel demonstra ter avançado mais. Esse aspecto fica evidenciado nas respostas obtidas dos servidores com relação às 11 (onze) práticas relacionadas a Tecnologias da Informação, onde 2 (duas) práticas figuram como implantadas e com resultados relevantes:

Práticas relacionadas a Tecnologia da Informação	Respostas que prevalecem
1. Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	já está implantadas; uma das respostas indica que já apresenta resultados importantes e relevantes.
2. Sistemas de workflow	já está implantadas; uma das respostas indica que já apresenta resultados importantes e relevantes.
3. Gestão de conteúdo	não existem planos de implantação ou só está planejadas para o futuro
4. Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	não existem planos de implantação ou só está planejadas para o futuro
5. Data Warehouse (ferramenta de TI para apoio à Gestão do Conhecimento)	não existem planos de implantação ou só está planejadas para o futuro
6. Data mining (ferramenta de TI para apoio à Gestão do Conhecimento)	não existem planos de implantação ou só está planejadas para o futuro
7. Customer Relationship Management (CRM) 8. Balanced Scorecard (BSC) 9. Decision Support System (DSS) 10. Enterprise Resource Planning (ERP) 11. Key Performance Indicators (KPI)	não existem planos de implantação ou só está planejadas para o futuro

Esses resultados estão diretamente associados ao Portal da Anatel na Internet²³, que concentra informações do setor. Esse Portal, que vem sendo aprimorado ao longo dos anos, é uma ferramenta indispensável como fonte de informação do setor.

Além disso, as reuniões do Conselho Diretor e outros eventos, como entrevistas, lançamento de Consultas Públicas e apresentações de temas relevantes para o setor já estão sendo divulgados em tempo real no Portal.

Ainda assim, a base tecnológica da Anatel precisa evoluir fortemente, para dar efetiva sustentação à Gestão do Conhecimento da Agência, considerando especialmente as características do setor de telecomunicações em permanente evolução.

²³Portal da Anatel na Internet: disponível em: www.anatel.gov.br

4.2.2 Análise do Alcance das Práticas de Gestão do Conhecimento na Anatel

A análise do Alcance em que se encontram as práticas de Gestão do Conhecimento na Anatel fica restrita às práticas que, pelo menos, ou já estejam em processo de implantação ou já estejam implantadas. Assim, observando-se o Quadro Resumo das respostas aos questionários, constante do **Error! Reference source not found.**, verificamos que dentre todas as práticas apresentadas, 7 (sete) delas estão em processo de implantação ou já estão implantadas.

Nesse caso, o alcance das práticas na Anatel também foi analisado, levando-se em consideração cada uma das 3 (três) dimensões já apontadas, quais sejam Recursos Humanos, Processos Organizacionais e Tecnologia da Informação.

4.2.2.1 Alcance das práticas relacionadas a RH

As Comunidades de prática/ Comunidades de conhecimento são apontadas pelos servidores como de uso restrito, ou seja, as respostas indicam que existem apenas iniciativas isoladas ou estão restritas a alguns departamentos ou algumas gerências.

Os Fóruns (presenciais e virtuais)/ Listas de discussão alcançam número significativo de servidores. A maioria das respostas traz essa indicação e uma das respostas ao questionário aponta que essa prática está amplamente disseminada na Anatel.

4.2.2.2 Alcance das práticas relacionadas a Processos Organizacionais

As Melhores práticas ou Procedimentos (*Best practices*) são apontadas pelos servidores como de uso restrito, ou seja, as respostas indicam que existem apenas iniciativas isoladas ou estão restritas a alguns departamentos ou algumas gerências.

Já o *Benchmarking* interno e externo é apontado pelos servidores como restrito a alguns departamentos ou estão sendo adotadas no âmbito de uma diretoria ou divisão.

A prática Banco de competências individuais/ Banco de Talentos/ Páginas Amarelas, ainda que não haja unanimidade, a maioria das respostas indica que está amplamente disseminada na Anatel. De fato, essa ferramenta é amplamente utilizada tanto pelos servidores, para registro de suas competências, quanto pelas áreas responsáveis pela gestão das competências organizacionais e por demais gerências que podem identificar um perfil específico para suprir determinada demanda.

4.2.2.3 Alcance das práticas relacionadas à Tecnologia da informação

Para a prática Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets, ocorreram respostas bastante distintas entre os 8 servidores que responderam os questionários. Dois dos entrevistados afirmaram que a ferramenta é amplamente disseminada na Anatel, 1 (um) ressaltou que é utilizada no âmbito de uma diretoria ou divisão, 3 (três) que é restrita a alguns departamentos e 2 (dois) que existem somente iniciativas isoladas.

Apesar dessas respostas díspares, a Anatel já dispõe de um Portal Intranet, de acesso restrito aos servidores da Agência, por meio do qual têm acesso à grande maioria dos sistemas da Agência e podem localizar tanto informações pessoais como informações de trabalho de sua competência.

A Anatel também dispõe do Portal na Internet²⁴, no qual difunde conhecimento, como, por exemplo, as Resoluções da Anatel que regulam o setor de telecomunicações brasileiro, disponíveis no Portal da Legislação²⁵, permitindo que a sociedade como um todo acesse suas informações e interaja com a Agência.

Outras formas de interação também estão disponíveis no portal, como: i) a possibilidade de acesso ao Sistema de Acompanhamento de Consulta Pública (SACP)²⁶, que permite que a sociedade em geral possa fazer contribuições a Consultas Públicas relativas ao setor de telecomunicações; ii) o “Fale Conosco”²⁷, que facilita a realização de reclamações sobre a atuação das empresas de telecomunicações, a apresentação de denúncias e a solicitação de informações; iv) Sistemas com informações técnicas e de mercado das empresas do setor, nos quais tais empresas informam os respectivos dados requeridos pela Anatel; v) outros sistemas e links que permitem o acesso a documentos disponibilizados por grupos de trabalho e outras informações do setor.

Assim, ao estabelecer um canal que permite a interação entre seus servidores e a comunicação entre a Agência e a Sociedade, a Anatel se obriga a avançar no sentido de organizar o seu conhecimento. Certamente ainda não se pode afirmar que o Portal da Anatel constitui verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores e, tampouco constitui plataforma para comunidades de prática, redes de

²⁴Portal da Anatel na Internet: disponível em: www.anatel.gov.br

²⁵Portal da Legislação: <http://legislacao.anatel.gov.br>

²⁶SACP- Sistema de Acompanhamento de Consulta Pública: <http://sistemas.anatel.gov.br/SACP/>

²⁷Fale Conosco, disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalInternet.do#>

conhecimento e melhores práticas, mas é uma das práticas mais desenvolvidas e disseminadas na Agência.

Para a prática Sistema de *Workflow* ocorreram também respostas bastante distintas entre os 8 servidores que responderam os questionários: 1 (um) dos entrevistados afirma que a ferramenta é amplamente disseminada na Anatel, 1 (um) que é utilizada no âmbito de uma diretoria ou divisão, 2 (dois) afirmam que o alcance é restrito a alguns departamentos, 3 (três) que existem somente iniciativas isoladas e 1 (um) afirma que esse alcance não existe.

Além disso, um dos servidores informa sobre a existência do Sistema SICAP²⁸, que já está implantado e apresenta resultados relevantes e que realiza o acompanhamento de documentos e processos da Anatel, com a vantagem de localizar corretamente o documento – característica praticamente inexistente em outras instituições que o fazem esse acompanhamento por processo.

Pode se inferir pelas respostas apresentadas que, apesar de ainda não existir um sistema que possibilite total controle da qualidade da informação, apoiado pela automação do fluxo utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de servidores, o Sistema SICAP representa um avanço nesse sentido, dentro da instituição.

4.2.2.4 Outras Práticas

No final da lista de práticas, foi solicitado que os servidores informassem, caso soubessem, sobre a existência de outras práticas, não mencionadas, que fossem de conhecimento e, se possível, descrever essas práticas. Foram identificadas 4 práticas, conforme descritas a seguir:

O Sistema de Controle de Rastreamento de Documentos e Processos – SICAP, sistema já mencionado, que realiza o acompanhamento de documentos e processos da Anatel com a vantagem de localizar corretamente o documento – é apontado como uma das práticas de Gestão do Conhecimento já implantadas e amplamente utilizadas pelos servidores da Agência.

Mapeamento de Processos e Elaboração de Procedimentos Operacionais: prática já implantada em algumas gerências, destinada à definição de padrões a serem adotados pela Agência, com o objetivo de ajudar a facilitar a ambientação de novos servidores.

²⁸SICAP – Sistema de Controle de Rastreamento de Documentos e Processos, disponível em: <http://sistemas.anatel.gov.br/sicap>

Desenvolvimento de uma Biblioteca Digital: prática planejada, na qual, a partir do trabalho de taxonomia, se estabilize o processo de pesquisa, para que seja possível a obtenção das informações da Agência, tanto pelos servidores da Anatel, quanto pela sociedade em geral.

Business Process Management System – BPMS: prática planejada, o Gerenciamento de Processos de Negócios utiliza as melhores práticas de gestão, com o objetivo de melhoria e transformação contínua dos processos para se atingir resultados esperados.

4.2.3 Conclusões sobre o Estágio e o Alcance de Práticas na Anatel

Pela observação das respostas apresentadas pode-se concluir que ainda é inexpressivo, na Anatel, o estágio alcançado na utilização de práticas de Gestão do Conhecimento relacionadas a Recursos Humanos e a Processos Organizacionais. As práticas relacionadas à Tecnologia da Informação são aquelas em que a Anatel demonstra estar em estágio mais avançado, com a utilização dos portais de Intranet e Internet, pelos quais difunde conhecimento, por meio do acesso virtual a diversos sistemas de interesse da Sociedade.

Com relação ao alcance das práticas de Gestão do Conhecimento, pode se observar também um alcance bastante restrito das práticas relacionadas a Recursos Humanos e a Processos Organizacionais, uma vez que segundo as respostas apresentadas existem apenas iniciativas isoladas ou estão restritas a alguns departamentos ou algumas gerências. Devem ser apontadas duas exceções, os Fóruns (presenciais e virtuais)/ Listas de discussão, que alcançam número significativo de servidores no que diz respeito a Recursos Humanos e o Banco de competências individuais/ Banco de Talentos/ Páginas Amarelas, no que diz respeito a Processos Organizacionais, que segundo as respostas apresentadas está amplamente disseminado na Anatel.

Também são as práticas relacionadas à Tecnologia da Informação aquelas que possuem maior alcance. Isso se deve à ampla utilização tanto do Portal Intranet, de acesso restrito aos servidores da Agência, por meio do qual têm acesso à grande maioria dos sistemas da Agência e podem localizar tanto informações pessoais como informações de trabalho de sua competência, como do Portal na Internet²⁹, que permite que a sociedade como um todo acesse informações e interaja com a Agência por meio de diversos sistemas.

²⁹ Portal da Anatel na Internet: disponível em: www.anatel.gov.br

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As informações apresentadas neste trabalho levaram a importantes considerações sobre a Gestão do Conhecimento na Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel.

O trabalho estabeleceu, como seu objetivo geral, a análise do processo de planejamento, implementação e desenvolvimento de práticas de Gestão do Conhecimento na Anatel. Para atingir esses objetivos foram definidos objetivos específicos que, depois de atingidos, levaram às considerações que são feitas a seguir.

Com relação à ocorrência de práticas de Gestão do Conhecimento na ANATEL, os teóricos que já se debruçaram sobre o tema orientam que a Gestão do Conhecimento abrange práticas em três dimensões: Recursos Humanos, Processos Organizacionais e Tecnologia da Informação.

Os resultados da pesquisa revelam que a Anatel ainda está em um estágio inicial com relação à adoção de práticas da Gestão do Conhecimento e que o alcance das práticas já adotadas ainda é restrito, com exceção do Portal da Anatel na Internet, já bastante disseminado na sociedade.

Com relação às práticas voltadas a Recursos Humanos, não se observa grande preocupação da Agência no que se refere à capacitação de seus servidores para o assunto da Gestão do Conhecimento. Diante disso, chega-se à conclusão que a Anatel não prioriza a necessidade de despertar seus servidores para a gestão do conhecimento produzido e tratado na Instituição, o que resulta em falta de preparo de seus agentes para a organização e compartilhamento desse conhecimento. A análise das respostas aponta no sentido de que esta é uma tarefa secundária, provavelmente colocada em patamar inferior a outras tarefas entendidas como primárias e que estão relacionadas às atividades fim, tais como elaborar a regulamentação, expedir autorização de serviços, fiscalizar a prestação dos serviços e aplicar sanções aos prestadores.

Também se constatou inexpressiva a ocorrência de práticas de Gestão do Conhecimento voltadas aos Processos Organizacionais, apesar da competência da promoção e da gestão do conhecimento organizacional ter sido explicitamente atribuída pelo novo Regimento Interno da Agência. Ainda não se verifica na instituição um ambiente que favoreça a comunicação e que fomente a retenção e disseminação do seu conhecimento, o que se confirma pela ausência de processos bem definidos e direcionados para a gestão desse conhecimento. A falta desse ambiente favorável pode constituir o principal obstáculo para que o conhecimento produzido

em torno do setor de telecomunicações no Brasil se torne de fato um valor para a Anatel e para a sociedade brasileira.

As práticas relacionadas à Tecnologia da Informação são as que a Anatel demonstra ter avançado mais e esse resultado está diretamente associado ao seu Portal na Internet, que concentra informações produzidas pela Agência. Esse Portal vem sendo aprimorado ao longo dos anos e é uma ferramenta indispensável como fonte de informações do setor. Além disso, as reuniões do Conselho Diretor e outros eventos, como entrevistas, lançamento de consultas públicas, apresentações de temas relevantes são divulgados em tempo real no Portal. Ainda assim, a base tecnológica da Anatel precisa evoluir fortemente para dar efetiva sustentação à Gestão do Conhecimento da Agência, considerando especialmente as características do setor de telecomunicações em permanente evolução.

Com relação ao alcance de algumas práticas já adotadas, o Sistema SICAP, que realiza o acompanhamento de documentos e processos da Anatel, os Fóruns (presenciais e virtuais), as Listas de discussão e o Banco de competências individuais/ Banco de Talentos/ Páginas Amarelas, já são amplamente disseminados entre os servidores da Agência.

Chama atenção, no entanto, o alcance do Portal na Internet, no qual a Anatel difunde conhecimento para a sociedade. Destacam-se o Portal da Legislação, o sistema de acompanhamento de Consulta Pública, o “Fale Conosco”, que possibilita a realização de reclamações sobre a atuação das empresas, os sistemas para recepção dos dados das empresas reguladas requeridos pela Anatel e outros sistemas e links que permitem o acesso a outros documentos.

O Portal favorece o fortalecimento do diálogo entre Anatel com a sociedade. Ainda que não constitua verdadeiro repositório de conhecimento para a organização, mas é uma das práticas mais desenvolvidas e disseminadas. Pesquisas futuras poderiam investigar o grau de participação cidadã no acesso a esses canais, bem como o quanto a Agência leva em consideração os comentários às consultas públicas e críticas feitos pela sociedade; se isso de fato acontece, se o Portal pode ser encarado, de fato, como um instrumento de uma democracia inclusiva e participativa.

De maneira geral, os resultados da pesquisa apontam para uma percepção de que é necessário ter alguma forma de Gestão do Conhecimento na Anatel. Essa percepção se concretiza pela disposição inserida no novo Regimento Interno da Agência, publicado em abril de 2013,

sobre a promoção da gestão do conhecimento organizacional como uma das competências da AFPE.

Assim, seria de se esperar que a reestruturação em curso na Agência, decorrente da publicação do novo Regimento, constituísse uma estratégia para a introdução de novas práticas de Gestão do Conhecimento. No entanto, essa estratégia não é reconhecida pela maioria dos servidores, como afirmam os próprios entrevistados.

Por outro lado, comprova-se efetivamente que houve uma discussão sobre o assunto no âmbito do Conselho Diretor e das Superintendências, uma vez que resultou na inclusão do assunto no Regimento Interno. Essa discussão, no entanto, assim como a definição dos objetivos da Gestão do Conhecimento para a Anatel, ficou restrita aos órgãos superiores, sem a participação e o conhecimento dos demais servidores.

Os entrevistados, quando questionados, apontaram a transparência, a necessidade de estabelecer um fluxo de informação e conhecimento dentro da Agência, a necessidade de intercâmbio entre a Anatel e outras organizações e a necessidade de maior interação com sociedade como motivadores da Gestão do Conhecimento.

Além desses aspectos, revelaram também outros aspectos, por eles observados, que constituem motivação para essa gestão: a alta rotatividade de pessoal, que faz com que o conhecimento adquirido deixe a Agência juntamente com as pessoas que os detém; a necessidade de maior estabilidade regulatória; a necessidade de o órgão regulador dar suporte às políticas públicas, repassar seu conhecimento de forma estruturada para a sociedade, destacando-se o meio acadêmico voltado ao setor, que pode fazer bom uso de todo material produzido ou utilizado pelo órgão regulador.

Pelas respostas apresentadas parece ser significativa a motivação para a adoção da Gestão do Conhecimento pela Anatel. No entanto, essa motivação ainda não foi suficiente para um resultado que possa ser considerado efetivo.

Um aspecto importante a ser notado é que não há evidência de que haja uma coordenação entre as diversas iniciativas já tomadas, como o Portal da Internet, a Gestão Documental, o Portal de Treinamento e Desenvolvimento, o Fórum de Discussão, o Mapeamento de Processos e o Benchmarking. Essas iniciativas surgem em áreas e momentos diferentes, não fazendo parte de um planejamento integrado de ações voltadas a Gestão do Conhecimento.

Também não se comprovou uma preocupação em se trabalhar os objetivos da Gestão do Conhecimento com base nos princípios e valores institucionais da Agência, o que se considera

essencial tanto para dar sentido às iniciativas a serem tomadas como para integrar as diversas áreas da Anatel visando um objetivo comum.

A inclusão do tema no Regimento Interno, apesar de demonstrar percepção da importância do tema, ainda não apresentou resultados e cumpre uma função meramente formal. As diversas iniciativas existentes não estão vinculadas a esse comando do Regimento e partiram de iniciativas individuais de áreas que trabalham o conhecimento.

Chama atenção as atividades coordenadas pela Assessoria Internacional – AIN, que tem como competência coordenar as atividades de escopo internacional da Agência e suas relações com organizações internacionais e instituições estrangeiras. O desempenho dessas tarefas obriga a participação em Fóruns em que a Gestão do Conhecimento é amplamente difundida e utilizada, como é o caso da União Internacional de Telecomunicações – UIT. A interação com a UIT e com outras entidades ao redor do mundo obrigou a AIN a se estruturar para a Gestão do Conhecimento e é a área da Agência que mais iniciativas teve em direção a essa gestão, por meio das Comissões Brasileiras de Comunicação – CBC's. Apesar dessas iniciativas, não se formalizou uma gestão integrada das atividades das CBC's com as demais áreas da Anatel e não se estabeleceu um fluxo do conhecimento produzido no ambiente internacional para as demais áreas da Agência.

Alguns aspectos sugeridos na pesquisa foram indicados como inibidores à Gestão do Conhecimento na Anatel: A baixa compreensão sobre o tema; as deficiências na capacitação do pessoal; a dificuldade para capturar o conhecimento não documentado; a falta de incentivos para compartilhar conhecimento.

Mas além desses, sugeridos pela pesquisadora, merecem atenção outros aspectos, considerados relevantes, apontados espontaneamente pelos entrevistados como barreiras à introdução da Gestão de Conhecimento na Anatel: i) a falta de comprometimento do Conselho Diretor; ii) o fato da Gestão do Conhecimento não ser prioridade do governo; iii) a tendência da Anatel de concentrar esforços nas tecnologias de informação e comunicação ao invés de em processos e pessoas; iv) as deficiências na infraestrutura computacional e redes, v) a pouca propensão para investimento em tecnologias voltadas para facilitação de aprendizado e colaboração; vi) a falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária; vii) a inexistência de indicadores e; viii) as falhas de comunicação.

Essas barreiras poderiam ser melhor explorados pela Agência para que, uma vez reconhecidas pudessem ser superadas, considerando que a Gestão do Conhecimento é área de estudo estratégica para organizações públicas e, especialmente para a Anatel, cuja atuação envolve extensa base de conhecimento em permanente evolução.

Espera-se que as considerações apresentadas neste estudo possam de alguma forma contribuir para que a Anatel reflita sobre a Gestão do Conhecimento e se sinta estimulada a coordenar iniciativas que torne efetiva a regra de promover a gestão do conhecimento organizacional, estabelecida em seu novo Regimento Interno.

6 ANEXOS

Anexo I – GC Anatel Questionários – Entrevistado A

Anexo II – GC Anatel Questionários – Entrevistado B

Anexo III – GC Anatel Questionários – Entrevistado C

Anexo IV – GC Anatel Questionários – Entrevistado D

Anexo V – GC Anatel Questionários – Entrevistado F

Anexo VI – GC Anatel Questionários – Entrevistado G

Anexo VII – GC Anatel Questionários – Entrevistado H

Anexo VIII – GC Anatel Questionários – Entrevistado I

Anexo IX – Quadro Resumo das Respostas aos Questionários

REFERÊNCIAS:

Albino, João Pedro; Reinhard, Nicolau. (Novembro de 2006). Avaliação de Sistemas de Gestão do Conhecimento: Uma Metodologia Sugerida. *XIII SIMPEP*, p. 11.

Angeloni, M. T. (2008). *Organizações do Conhecimento - Infraestrutura, Pessoas e Tecnologia* (2.^a Edição - revista e ampliada ed.). Brasil: SARAIVA EBOOK.

Barbour, Rosaline; Flick, Uwe. (2009). *Grupos Focais*. (M. F. Duarte, Trad.) Porto Alegre, RS, BRASIL: ARTMED.

Batista, F. F. (2012). *Modelo de Gestão do Conhecimento: Como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Acesso em 01 de July de 2013, disponível em <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%c3%a3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%c3%a7%c3%a3o%20P%c3%ablica%20Brasileira.%20Livro.pdf>

Batista, Fábio Ferreira. (2004). *Governo que aprende. Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal. Texto para discussão | 1022 |*. IPEA. Brasília: IPEA.

Batista, Fábio Ferreira; Quandt, Carlos Olavo; Pacheco, Fernando Flávio; Terra, José Cláudio Cyrineu. (2005). *Gestão do Conhecimento na Administração Pública - Texto para discussão n.º 1095 -*. Brasília: IPEA.

Bergue, S. T. (2010). *CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL*. Florianópolis, SC, Brasil: Universidade Federal de Santa Catarina UFSC.

CANADA SCHOOL OF PUBLIC SERVICE. (2006). Cartilha da Gestão de Conhecimento no Serviço Público. (C. Y. Fujiwara, Ed.) *Cadernos ENAP, 30 - Inovação e GC*, p. 58.

Castells, M. (1999). *A Sociedade em Rede*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Comitê Executivo do Governo Eletrônico. (2004). *Relatório Consolidado*. Acesso em 6 de OUT de 2013, disponível em www.governoeletronico.gov.br: http://www.governoeletronico.gov.br/anexos/E15_243diretrizes_governoeletronico1.pdf

Drucker, P. (1993). *Sociedade Pós-Capitalista*. (N. M. Jr, Trad.) São Paulo.

Fountain, J. E. (2005). *Construindo um Estado Virtual - Tecnologia da informação e mudança institucional*. Brasília: Construindo um Estado Virtual.

Franco, C. E., & Terra, J. C. (2009). Porque sua empresa precisa de um modelo para gestão de conteúdo. In: M. L. Santos, C. E. Franco, J. C. Terra, & Saraiva (Ed.), *Gestão de Conteúdo 360º*. São Paulo, SP, Brasil.

Gaskell, Georgel; Bauer, Martin W. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som : um manual prático*. (P. A. Guaresch, Trad.) Rio de Janeiro, RJ, Brasil: VOZES.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6.^a ed.). São Paulo, SP, Brasil: Atlas.

Godói, Christiane Kleinübing; Bandeira de Melo, Rodrigo; Silva, Anielson Barbosa. (2010). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (2.a ed.). São Paulo, SP, Brasil: Saraiva.

Januário, S. B. (2008). *A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A BIBLIOTECONOMIA*. Recife.

Laville, Christian; Dionne, Jean. (1999). *A Construção do Saber*. (H. M. Settineri, Trad.) Belo Horizonte, MG, Brasil: Artmed.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO. (1995). *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. (2000). *Sociedade da Informação no Brasil – Livro Verde*. Brasília, DF, Brasil.

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. (1996). *Exposição de Motivos n.º 231 /MC*. Documento de Encaminhamento da Lei Geral de Telecomunicações, Ministério das Comunicações, Brasília - DF.

Neto, R. C. (2002). *Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações: Análises de Casos relatados em Organizações Públicas e Privadas*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Escola da Ciência da Informação, Belo Horizonte.

Neto, R. C. (2005). *Gestão do Conhecimento em Organizações: Proposta De Mapeamento Conceitual Integrativo*. UFMG, Belo Horizonte.

Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*.

Pereira, Luiz Carlos Bresser. (2001). *A administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo estado*. (E. E. Pública, Ed.) Acesso em Julho de 2013, disponível em <http://www.enap.gov.br>:
<http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=259>

Runte, G. I. (2011). *Gestão do Conhecimento_Os desafios da Implantação de um Modelo Integrado_O Caso ANSM*. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro.